



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση»,
κατεύθυνση «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ».

*"Πρόταση θεσμικού πλαισίου της διαδικασίας
λήψεως αποφάσεων στους Οργανισμούς, με την
αξιοποίηση νέων συνδικαλιστικών διαδικασιών
και δομών, τη διοίκηση ολικής ποιότητας και
την ολοκρατία"*

Επιβλέπων Καθηγητής: Λάμπρος Μπαμπαλιούτας



MARIA A. ΛΥΣΣΑΡΗ

A.M.: 7116M058

E-mail:

maralissari@hotmail.com

I. Περιεχόμενα	3
II. Εισαγωγή	7
III. Κεφάλαιο Α: Αποφάσεις, Διαχείριση Κρίσεων, Αλλαγών και Συγκρούσεων	8
A.1. Αποφάσεις στους Οργανισμούς	8
A.1.1. Οι αποφάσεις και οι δυσκολίες για την λήψη τους	8
A.1.2. Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων	9
A.1.3. Εμπόδια στην αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων	13
A.1.4. Μετά τη λήψη της απόφασης	14
A.1.5. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	14
A.2. Διαχείριση Κρίσεων	18
A.2.1. Τι είναι η Κρίση	18
A.2.2. Διαχείριση των Κρίσεων	19
A.2.2.1. Ο ανθρώπινος παράγοντας	19
A.2.2.2. Η στρατηγική αντιμετώπισης μιας Κρίσης	20
A.2.2.3. Η λήψη των αποφάσεων για την διαχείριση μιας κρίσης	22
A.2.3. Μετά την κρίση	23
A.3. Διαχείριση Αλλαγών	23
A.3.1. Ανάγκη για αλλαγή	23
A.3.2. Η «Αλλαγή»	24
A.3.3. Αντίσταση στην Αλλαγή	25
A.3.4. Τα λάθη προς την Αλλαγή	28
A.3.5. Τα βήματα για την επιτυχημένη Αλλαγή	30
A.4. Διαχείριση Συγκρούσεων	32
IV. Κεφάλαιο Β: Η λειτουργία των ομάδων στους Οργανισμούς και οι κύκλοι ποιότητας	35
B.1. Η δυναμική των ομάδων στους Οργανισμούς	35
B.1.1. Δημιουργία Ομάδων	35
B.1.2. Θεωρίες Ομαδικής Εργασίας	38
B.1.2.1. Θεωρίες X και Y του Douglas McGregor	38
B.1.2.2. Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Abraham Maslow	39
B.1.2.3. Θεωρία παραγόντων Υγιεινής και Υποκίνησης του Fred Hertzberg	39
B.1.2.4. Πρότυπο «Εργασιοκεντρικής» Ηγεσίας του John Adair	40
B.1.3. Είδη Ομάδων	41
B.1.4. Ομάδες και Παραδοσιακό Μάνατζμεντ	42

B.1.5. Παρακίνηση Εργαζομένων	43
B.1.6. Αποτελεσματικότητα Ομάδων	46
B.1.6.1. Παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των Ομάδων	46
B.1.6.2. Παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των Ομάδων	51
B.1.7. Ομαδική Λήψη Αποφάσεων	53
B.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Μανατζμεντ ή αλλιώς TQM)	55
B.2.1. Γενικά.....	55
B.2.2. Θεωρίες ΔΟΠ.....	56
B.2.2.1. William Edwards Deming	56
B.2.2.2. Joseph Juran	59
B.2.2.3. Rhilip Crosby	60
B.2.2.4. Massaki Imai	61
B.3. Υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	62
B.3.1. Λόγοι υιοθέτησης.....	62
B.3.2. Οι επιπτώσεις υιοθέτησης της ΔΟΠ στο ανθρώπινο δυναμικό	62
B.3.3. Ενέργειες για την υιοθέτηση.....	63
B.4. Κύκλοι Ποιότητας και η Λειτουργία τους	64
B.4.1. Αυτόνομες Ομάδες	64
B.4.2. Τι είναι οι Κύκλοι Ποιότητας	64
B.4.3. Δομή και Λειτουργία	65
B.4.4. Οφέλη από την λειτουργία Κύκλων Ποιότητας	68
V. Κεφάλαιο Γ: Ολοκρατία	69
Γ.1. Η μετάβαση από τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες των Οργανισμών στους αυτοδιαχειριζόμενους Οργανισμούς	69
Γ.2.Πως γεννήθηκε το μοντέλο της Ολοκρατίας	72
Γ.3. Πως λειτουργεί το μοντέλο	75
Γ.3.1. Η «δομή»	75
Γ.3.2. Διαδικασία Διοίκησης και τρόπος λήψης των αποφάσεων	77
Γ.4. Παραδείγματα εταιρειών που λειτουργούν με το μοντέλο της Ολοκρατίας.....	79
Γ.4.1. Zappos	79
Γ.4.2. Precision Nutrision	80
Γ.4.3. Voys	80
Γ.4.4. ArcaTech Systems	81
Γ.4.5. Άλλες εταιρείες	82

Γ.5. Σύντομη αποτίμηση του μοντέλου	83
VI. Κεφάλαιο Δ: Συνδικαλισμός, σύγχρονες τάσεις και εργαλεία	86
Δ.1. Ιστορική αναδρομή στην Ελλάδα	86
Δ.1.1 Τα πρώτα χρόνια	86
Δ.1.2. Ο Μεσοπόλεμος	88
Δ.1.3. Από τη δεκαετία του '40 έως τη δικτατορία των συνταγματαρχών	90
Δ.1.4. Μεταπολίτευση	92
Δ.2. Νομοθεσία	94
Δ.2.1. Συνταγματική κατοχύρωση της συνδικαλιστικής ελευθερίας	94
Δ.2.2. Νόμος 1264/1982	95
Δ.2.3. Τροποποιήσεις του Ν. 1264/1982	98
Δ.3. Δυνατότητες περαιτέρω μετεξέλιξης και χρήσιμα εργαλεία	104
VII. Κεφάλαιο Ε: Έρευνα για τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων	107
Ε.1. Σκοπός της έρευνας	107
Ε.2. Στοιχεία σχετικά με την έρευνα	107
Ε.3. Χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων	107
Ε.4. Αποτελέσματα της έρευνας	108
Ε.4.1. Σχετικά με την παρούσα εργασιακή κατάσταση	108
Ε.4.2. Σχετικά με την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών	108
Ε.4.3. Σχετικά με την ίδια τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση των οργανισμών	109
Ε.4.4. Σχετικά με το συνδικαλισμό	111
VIII. Κεφάλαιο ΣΤ: Πρόταση για τη διαμόρφωση ενός νέου θεσμικού πλαισίου για την διαχείριση κρίσεων ή και την αποτελεσματική καθημερινή διοίκηση του οργανισμού, αξιοποιώντας το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό	113
ΣΤ.1. Χρήσιμα συμπεράσματα από την διενεργηθείσα έρευνα	113
ΣΤ.2. Αλλαγές στον συνδικαλισμό	119
ΣΤ.3. Χρήσιμα στοιχεία της Ολικής Ποιότητας	120
ΣΤ.4. Χρήσιμα στοιχεία της Ολοκρατίας	121
ΣΤ.5. Ευελιξία	122
ΣΤ.6. Πρόταση θεσμικού πλαισίου	123
ΣΤ.6.1. Η πρώτη φάση της μεταρρύθμισης	123
ΣΤ.6.2. Η δεύτερη φάση της μεταρρύθμισης	126

ΙΧ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	128
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	128
A.1. Ελληνική βιβλιογραφία	128
A.2. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	130
A.3. Αρθρογραφία	132
A.4. Ηλεκτρονικές παραπομπές	133
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	135
B.1. ΣΥΝΤΑΓΜΑ ΟΛΟΚΡΑΤΙΑΣ	136
B.2. ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΟΛΟΚΡΑΤΙΑΣ	177
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	217
Γ.1. Ν. 1264/1982 (ΦΕΚ Α΄, 79/1.7.1982)	218
Γ.2. Ν. 1264/1982 όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα	230
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ	264
Δ.1. Ερωτηματολόγιο	265
Δ.2. Αποτελέσματα Έρευνας	271

II. Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διαμόρφωση ενός νέου θεσμικού πλαισίου, το οποίο θα διέπει τους όρους συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση των Οργανισμών, διαμορφώνοντας ένα βιώσιμο μοντέλο διαχείρισης των κρίσεων, των συγκρούσεων εντός του Οργανισμού και των Αλλαγών, που θα πρέπει να επέρχονται κατά διαστήματα, προκειμένου ο Οργανισμός να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις όλο και πιο γρήγορα μεταβαλλόμενες αλλαγές και ανάγκες της αγοράς. Κατά την προσπάθεια διαμόρφωσης του πιο πάνω πλαισίου θα εξετάσουμε εάν, κατά πόσο και με ποιον ενδεχομένως τρόπο μπορεί ο Συνδικαλισμός να συμβάλει στην πιο πάνω προσπάθεια.

Στο **Πρώτο Κεφάλαιο** θα αναφερθούν οι θεωρίες του Μάνατζμεντ σχετικά με α. τη διαχείριση κρίσεων, β. τη διαχείριση αλλαγών και γ. τη διαχείριση συγκρούσεων.

Στο **Δεύτερο Κεφάλαιο** οι ομάδες και η λειτουργία τους και οι κύκλοι ποιότητας από την Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας. Τι είναι, πως συγκροτούνται και πως λειτουργούν.

Στο **Τρίτο Κεφάλαιο** θα παρουσιασθεί ένα νέο μοντέλο Διοίκησης, η Ολοκρατία. Πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο δεν έχει προλάβει να εφαρμοστεί σε μεγάλη κλίμακα, η μέχρι τώρα εφαρμογή του όμως, έχει δείξει ότι μπορεί να προσφέρει αρκετά οφέλη ως προς την γρήγορη και αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων, με ευρεία αποδοχή από το ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού.

Το **Τέταρτο Κεφάλαιο** αφορά τον Συνδικαλισμό, την ιστορική του πορεία στην Ελλάδα, το αμέσως προϋφιστάμενο νομικό καθεστώς και το υφιστάμενο καθεστώς. Επίσης, θα επιχειρηθεί η εξέταση του κατά πόσο και με ποιον τρόπο το συνδικαλιστικό κίνημα μπορεί να συμβάλει στην α. διαχείριση κρίσεων, β. διαχείριση αλλαγών και γ. διαχείριση συγκρούσεων, εντός του ίδιου οργανισμού, με τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού του.

Στο **Πέμπτη Κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας και αφορά τόσο εργαζόμενους όσο και εργοδότες.

Τέλος, στο **Έκτο Κεφάλαιο**, αναπτύσσεται ο προβληματισμός εάν συντρέχει λόγος για τη δημιουργία ενός νέου, δυναμικού μοντέλου συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων των οργανισμών και προτείνεται ένα θεσμικό πλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο αυτό θα μπορεί να λειτουργεί, στο πλαίσιο της ελληνικής έννομης τάξης.

III. Κεφάλαιο Α: Αποφάσεις, Διαχείριση Κρίσεων, Αλλαγών και Συγκρούσεων

A.1. Αποφάσεις στους Οργανισμούς

A.1.1. Οι αποφάσεις και οι δυσκολίες για την λήψη τους

«Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών»¹. Η λήψη μιας απόφασης μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ περίπλοκο ζήτημα για τον οποιονδήποτε μάνατζερ του οποιουδήποτε Οργανισμού. Η έλλειψη δομής, η αβεβαιότητα, ο κίνδυνος και η σύγκρουση αποτελούν παράγοντες που συντείνουν στην δυσκολία και την πίεση για την λήψη της απόφασης².

Έλλειψη δομής υπάρχει όταν, αν και κάποιες αποφάσεις λαμβάνονται συχνά, δεν υφίσταται συγκεκριμένη ή αυτοματοποιημένη διαδικασία που να ακολουθείται κατά τη λήψη τους³.

Αβεβαιότητα υφίσταται όταν το στέλεχος δεν έχει επαρκείς πληροφορίες για τις συνέπειες διαφορετικών πράξεων, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να εκτιμήσει τις συνέπειες της συνέπειες της ίδιας της απόφασής του και συνακόλουθα να μην μπορεί να προχωρήσει σε αυτή. Όταν μπορούν μεν να εκτιμηθούν οι πιθανότητες πλην όμως δεν μπορεί με βεβαιότητα να προβλεφθούν οι συνέπειες από την λήψη μίας απόφασης υπάρχει **κίνδυνος** (risk). Στην περίπτωση αυτή το στέλεχος που λαμβάνει την απόφαση αυτή αναλαμβάνει και τον κίνδυνο ή το ρίσκο, όπως συνηθίζεται να λέγεται, από την απόφαση αυτή. Η οποία, βέβαια, μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα⁴.

Σύγκρουση υφίσταται όταν, για την εφαρμογή μίας απόφασης, δρουν αντιτιθέμενες πιέσεις από διαφορετικές πηγές και υφίσταται σε δύο επίπεδα. Το πρώτο βρίσκεται εντός του στελέχους που λαμβάνει την απόφαση και αφορά τις επιλογές που έχει και το δεύτερο επίπεδο αφορά τις συγκρούσεις ανάμεσα στους ανθρώπους που καλούνται να λάβουν και να εφαρμόσουν μια απόφαση⁵.

Για όλους τους πιο πάνω λόγους, η διαδικασία λήψης των αποφάσεων συνιστά κομβικό σημείο του ίδιου του προγραμματισμού του Οργανισμού. Είναι η διαδικασία με την οποία ο Οργανισμός επιλύει τα επιχειρησιακά προβλήματα και προωθεί την επίτευξη των στόχων του⁶.

¹ Βλ. Δημήτριο κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 73.

² Βλ. Bateman/Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 99 επ.

³ Βλ. Bateman/Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 100.

⁴ Βλ. Bateman/Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 101.

⁵ Βλ. Bateman/Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 102.

⁶ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 94.

Α.1.2. Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων

Όσον αφορά τον **τρόπο σκέψης**, σύμφωνα με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις, στη βιβλιογραφία συναντά κανείς **2 ζεύγη κατηγοριών**. Το πρώτο ζεύγος: **ο ορθολογικός και ο διαισθητικός τρόπος**⁷. Ο ορθολογικός περιλαμβάνει πέντε διαδοχικά βήματα: 1. Εντοπισμός του προβλήματος/επιθυμίας/ευκαιρία, 2. Ορισμός προβλήματος (αιτία – στόχοι – περιορισμοί), 3. Συγκέντρωση και ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, 4. Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και 5. Επιλογής της βέλτιστης λύσης⁸. Στον διαισθητικό τρόπο σκέψης τα βήματα αυτά δεν είναι διαδοχικά αλλά παράλληλα και άναρχα, ως προς τη σειρά τους. Είναι ο τρόπος, με τον οποία φτάνεις στη λύση χωρίς να έχει προηγηθεί ανάλυση και με συγκεκριμένη σειρά ή μέθοδο των δεδομένων αλλά συνθέτοντας εμπειρία, έτοιμες εικόνες, παρορμήσεις και κρίση⁹. Το δεύτερο ζεύγος: **Ο γραμμικός και ο συστηματικός τρόπος**¹⁰. Γραμμικός είναι ο τρόπος σκέψης, σύμφωνα με τον οποίο κάθε πρόβλημα έχει μόνο μία λύση και η λύση αυτή επηρεάζει μόνο το τμήμα της επιχείρησης στο οποίο εμφανίστηκε το πρόβλημα και συνεπώς η λύση αξιολογείται μόνο από το πόσο αποτελεσματικά επιλύει το συγκεκριμένο πρόβλημα. Συστηματικός είναι ο τρόπος σκέψης, σύμφωνα με τον οποίο τα προβλήματα είναι σύνθετα και έτσι οι λύσεις δεν επιλύουν μόνο τα συγκεκριμένα προβλήματα αλλά επηρεάζουν και στο σύνολό του τον οργανισμό και συνεπώς αξιολογούνται τόσο ως προς το πόσο καλά επιλύουν το πρόβλημα όσο και το κατά πόσο επηρεάζουν τον υπόλοιπο οργανισμό¹¹.

Δύο είναι και οι **κύριες κατηγορίες των αποφάσεων**: οι προγραμματισμένες και οι απρογραμματίστες¹². Η πρώτη κατηγορία αφορά μακροχρόνιο προγραμματισμό, στρατηγικό σχεδιασμό και οργανωμένο τρόπο δράσης και σκέψης, ενώ ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία για τη λήψη τους, σε συνθήκες βεβαιότητας και όχι κάτω από συνθήκες πίεσης ή αβέβαιων συνθηκών. Αντιθέτως, η δεύτερη κατηγορία οφείλεται σε μεταβολή των δεδομένων του εξωτερικού ή και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, σε αναποτελεσματικό μάνατζμεντ και λαμβάνονται κάτω από όλως ακατάλληλες συνθήκες, με αποτέλεσμα να έχουν πολλές φορές αρνητικά αποτελέσματα. Αν και με τη δεύτερη κατηγορία αναδεικνύονται, λόγω του έκτακτου χαρακτήρα τους και των συνθηκών μέσα στις οποίες λαμβάνονται, οι αναλυτικές ικανότητες των

⁷ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 75.

⁸ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες, Εκδόσεις Ε. Μπένου», Αθήνα 2015, σελ. 77.

⁹ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 778.

¹⁰ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 100-101.

¹¹ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 100-101.

¹² Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4^η έκδοση, 2007, σελ. 142.

στελεχών του Οργανισμού και η προσαρμοστικότητα του τελευταίου στο (μεταβαλλόμενο) περιβάλλον¹³.

Δύο είναι και οι λόγοι για τους οποίους συνήθως λαμβάνον αποφάσεις τα στελέχη των επιχειρήσεων. Είτε για να αντιμετωπίσουν προβλήματα, είτε για να επιτύχουν βελτιώσεις σε κάποιο ή και σε όλα τα σημεία της ευθύνης τους¹⁴.

Εφόσον πρόκειται για **επίλυση προβλημάτων** ακολουθούνται συνήθως τα ακόλουθα βήματα: α) Ορισμός και διάγνωση του προβλήματος, β) Συγκέντρωση και ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, γ) Ανάλυση των λύσεων και επιλογής της άριστης και δ) Εφαρμογή της λύσης¹⁵.

(α) Για τον ορισμό του προβλήματος πρέπει να επιτευχθεί η **ακριβής περιγραφή και η διάγνωση των αιτιών του** ή των μεταβλητών που το επηρεάζουν καθώς επίσης και η καταγραφή τυχόν περιορισμών ή στόχων που θα πρέπει να συνυπολογιστούν κατά την επίλυσή του¹⁶. Πολλές φορές αυτό που φαίνεται ως πρόβλημα είναι απλά το «κενό» μεταξύ αυτού που είναι η επιχείρηση σήμερα και αυτού που θα μπορούσε να είναι¹⁷.

(β) Μετά ακολουθεί ο εντοπισμός όλων των μεταβλητών που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με το πρόβλημα και αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ τους, προκειμένου να **καταγραφούν όλες οι δυνατές εναλλακτικές λύσεις**. Κρίσιμο είναι, σε αυτό το στάδιο, πρώτα να ολοκληρωθεί η συλλογή όλων των δυνατών εναλλακτικών λύσεων και στη συνέχεια να ακολουθήσει η αξιολόγησή τους. Το σύστημα πληροφοριών, οι γνώσεις, οι εμπειρίες, η ευφυΐα και η δημιουργική σκέψη του στελέχους παίζουν σημαντικό ρόλο στην δυνατότητα εξεύρεσης εναλλακτικών λύσεων¹⁸. Για το λόγο αυτό και κατά το στάδιο αυτό ακολουθείται η μέθοδος του «brainstorming»¹⁹, σύμφωνα με την οποία καταγράφονται όλες οι ιδέες, ακόμη και εάν φαίνονται «ηλίθιες» ή «χαζές», όσες το δυνατόν περισσότερες, προσπαθώντας σε αυτές να υπάρχουν πάντα κάποιες τρελές ή παράξενες, και τέλος προσπαθώντας να δημιουργηθούν νέες ιδέες από αυτές που έχουν ήδη παρουσιαστεί²⁰. Προσπάθεια,

¹³ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 97.

¹⁴ Βλ. Δημήτριο κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 83.

¹⁵ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 99 και Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 85 επ.

¹⁶ Βλ. Δημήτριο κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 85.

¹⁷ Βλ. Bateman/Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 103.

¹⁸ Βλ. Δημήτριο κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 91.

¹⁹ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 98.

²⁰ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 92.

επίσης, γίνεται για τη δημιουργία υπό συνθήκη σχεδίων (contingency plans), εναλλακτικές πορείες δράσης, που εφαρμόζονται ανάλογα με την πορεία της εφαρμογής της απόφασης²¹.

(γ) Προκειμένου να καταστεί εφικτή **η επιλογή της καλύτερης δυνατής λύσης** θα πρέπει να αξιολογηθούν όλες οι προτεινόμενες λύσεις και ιδέες. Σύμφωνα με τον Peter Drucker τέσσερα είναι τα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε αυτό το στάδιο²²: (i) Ο κίνδυνος (η στάθμιση κινδύνου – οφέλους της λύσης), (ii) Η οικονομία προσπάθειας, (iii) Ο χρονισμός (ο απαιτούμενος χρόνος), (iv) Ο Περιορισμός των πότων (οι πιο σημαντικοί είναι οι ανθρώπινοι πόροι και εάν αυτοί μπορούν ή δε μπορούν να υλοποιήσουν τη συγκεκριμένη λύση). Τέσσερα είναι και τα κριτήρια του ακρωνύμου «SAFE», σύμφωνα με το οποίο μια απόφαση/λύση θα πρέπει να είναι κατάλληλη (suitable), αποδεκτή (acceptable), εφικτή (feasible) και ανθεκτική (enduring)²³. Πάντως, το στέλεχος που καλείται να λάβει μια απόφαση δεν είναι μόνος του σε αυτή την προσπάθεια. Σημαντική τεχνολογία που αποτελείται από ποσοτικά μοντέλα υπάρχει για να βοηθά το στέλεχος να λάβει την απόφασή του, αρκεί αυτό να την γνωρίζει και κατανοεί²⁴. Να γνωρίζει δηλαδή **επιχειρησιακή έρευνα** (Operations ή Operational Research). Δηλαδή, το επιστημονικό πεδίο ανάπτυξης και εφαρμογής προηγμένων αναλυτικών και ποσοτικών μεθόδων και τεχνικών για την ανάλυση των επιχειρησιακών προβλημάτων με σκοπό την υποστήριξη και την βελτίωση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων²⁵. Οι μέθοδοι της επιχειρησιακής έρευνας μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες γενικές κατηγορίες, χωρίς η ταξινόμηση αυτή να είναι απόλυτη ή μοναδική²⁶: 1) Μέθοδοι Γραμμικού Προγραμματισμού (επιλύουν προβλήματα με μία γραμμική αντικειμενική συνάρτηση, η οποία πρέπει να μεγιστοποιηθεί ή να ελαχιστοποιηθεί κάτω από γραμμικούς περιορισμούς), 2) Στοχαστικές Μέθοδοι (σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται μέθοδοι όπως η Θεωρία Αποφάσεων, η Θεωρία Παιγνίων, η Μαρκοβιανή Θεωρία, η Θεωρία Ουρών Αναμονής, οι Τεχνικές Προβλέψεων, οι Τεχνικές Στατιστικού Ελέγχου Ποιότητας, η Προσομοίωση), 3) Μέθοδοι Διαχείρισης Αποθεμάτων (τα μοντέλα αποθεμάτων έχουν ως στόχο την άριστη ποσότητα παραγγελίας/παραγωγής και του άριστου χρόνου παραγγελίας/παραγωγής, για να ικανοποιηθεί η αναμενόμενη ζήτηση με το μικρότερο δυνατό κόστος), 4) Μέθοδοι Δικτυωτής Ανάλυσης (επιλύουν προβλήματα που μπορούν

²¹ Βλ. Bateman/Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 106.

²² Βλ. Peter F. Drucker, «Το Μάνατζμεντ στην πράξη», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998 (ανατύπωση 2001), σελ. 465-466. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 99.

²³ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 100.

²⁴ Βλ. Δημήτριο κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 94.

²⁵ Βλ. Παντελή Υψηλάντη, «Επιχειρησιακή Έρευνα, Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων», Εκδόσεις Προπομπός, 5η έκδοση, 2015, σελ. 20.

²⁶ Βλ. Γεωργίου Σ. Οικονόμου, Ανδρέα Κ. Γεωργίου, «Επιχειρησιακή Έρευνα για τη λήψη Διοικητικών Αποφάσεων», Εκδόσεις Ε.Μπένου, Β' έκδοση, σελ. 30-32.

να παρασταθούν ως γραφήματα και έχουν αναπτυχθεί ειδικοί αλγόριθμοι για την επίλυσή τους), 5) Άλλες Γραμμικές ή Μη Γραμμικές Τεχνικές (Στοχαστικός Προγραμματισμός, Δυναμικός Προγραμματισμός, Μη Γραμμικοί Μέθοδοι Βελτιστοποίησης, μέθοδοι που στηρίζονται στον Διαφορικό Λογισμό), 6) Μέθοδοι Πολλαπλών Κριτηρίων και Στόχων (μέθοδοι που μπορούν να χειριστούν προβλήματα με περισσότερες από μία αντικειμενικές συναρτήσεις, βλ. Προγραμματισμός Πολλαπλών Στόχων, Ανάλυση Pareto, Ασαφής Προγραμματισμός κλπ), 7) Ευρετικές Μέθοδοι (στηρίζονται περισσότερο στην κοινή λογική παρά στην μαθηματική θεμελίωση με σκοπό είτε εντοπισμού, γρήγορα, μιας πρώτης λύσης, η οποία μπορεί και να βελτιωθεί, είτε για τον εντοπισμό μια ικανοποιητικής λύσης, σε προβλήματα που δεν μπορεί να υπάρξει ακριβής επίλυση).

(δ) Τίποτε δεν έχει ολοκληρωθεί εάν η λύση που έχει προκριθεί σύμφωνα με τα πιο πάνω και αποτελεί την απόφαση του στελέχους ή των στελεχών δεν εφαρμοσθεί. **Η εφαρμογή της απόφασης** πρέπει να γίνεται με έλεγχο βήμα προς βήμα (step by step) προκειμένου να καθίσταται εφικτή η διαπίστωση ότι όλα εξελίσσονται όπως είχε σχεδιαστεί και να προλαμβάνονται τυχόν δυσμενείς επιπτώσεις²⁷. Η εφαρμογή πρέπει να σχεδιάζεται προσεκτικά. Να καθοριστεί πως θα είναι τα πράγματα όταν η απόφαση θα είναι πλήρως λειτουργική, να μουν τα απαραίτητα βήματα σε χρονολογική σειρά, με κάποιο διάγραμμα ροής ή κάτι αντίστοιχο, να απαριθμηθούν οι πόροι και οι δραστηριότητες που απαιτούνται, να υπολογισθεί ο χρόνος που απαιτείται για κάθε βήμα και να ανατεθούν οι ευθύνες για το κάθε βήμα σε συγκεκριμένα άτομα. Κρίσιμο είναι να υπάρχει προετοιμασία και για τις περιπτώσεις εκείνες που δεν θα εξελιχθεί η εφαρμογή ομαλά²⁸. Και κάτι ακόμα. Το πιο σημαντικό για την ομαλή και επιτυχή εφαρμογή της όποιας απόφασης είναι οι εργαζόμενοι που θα κληθούν να την εφαρμόσουν να την θεωρούν «δική τους απόφαση». Και αυτό με τη σειρά του προϋποθέτει ότι και οι ίδιοι με τη σειρά τους θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης της απόφασης, τουλάχιστον στην ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων²⁹.

Σύμφωνα με τους Kate Williams και Bob Johnson³⁰ τα στάδια επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων έχει έντεκα στάδια. Τα στάδια αυτά αποτυπώνονται στις απαντήσεις στα ακόλουθα έντεκα ερωτήματα: 1. Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση; 2. Γιατί δεν είναι αποδεκτή; 3. Τι έχει προκαλέσει την κατάσταση; 4. Ποιες είναι οι επιπτώσεις; 5. Για ποιον είναι σημαντικό; 6. Ποιους στόχους θα έπρεπε να επιτύχει μια απόφαση; 7. Ποιοι περιορισμοί υπάρχουν; 8. Ποιες είναι οι εναλλακτικές λύσεις; 9. Ποια είναι η καλύτερη λύση; 10. Πώς την υλοποιούμε; 11. Τι έχουμε

²⁷ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 100.

²⁸ Βλ. Bateman/Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 108.

²⁹ Βλ. Peter F. Drucker, «Το Μάνατζμεντ στην πράξη», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998 (ανατύπωση 2001), σελ. 469.

³⁰ Βλ. Kate Williams, Bob Johnson, «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ, Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 263 επ.

αποκομίσει; Τα ερωτήματα αυτά απαντώνται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με την προσέγγιση³¹. Η **δημιουργική προσέγγιση** μας προτρέπει να καταρρίψουμε τα όρια, είτε αυτά τίθενται από την παράδοση, τον προϋπολογισμό ή από οτιδήποτε και οποιονδήποτε που μας εμποδίζει να λάβουμε μια γόνιμη και δημιουργική απόφαση. Η **αναλυτική προσέγγιση** προϋποθέτει έναν «σωστό» τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνονται τα πράγματα και συνεπώς αποδίδει μετρήσιμα αποτελέσματα σχετικά με το κατά πόσον τηρείται αυτός ο τρόπος ή όχι. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι το «σωστό» δεν μπορεί να αναθεωρηθεί από καιρό σε καιρό. Όπως μπορεί κανείς, όμως, να διαπιστώσει, τα έντεκα αυτά βήματα δεν διαφέρουν και πολύ στην ουσία τους από τα πιο πάνω βασικά στάδια λήψης μιας απόφασης.

A.1.3. Εμπόδια στην αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων

Ακόμη κι αν ακολουθηθούν όλα τα πιο πάνω στάδια για τη λήψη μιας απόφασης, υπάρχουν παράγοντες που συμβάλουν ώστε η απόφαση που θα ληφθεί να μην είναι η καλύτερη δυνατή, όπως η ψυχολογικές μεροληψίες, η πίεση του χρόνου και η κοινωνική πραγματικότητα³².

Ψυχολογικές μεροληψίες είναι η ψευδαίσθηση του ελέγχου, η αίσθηση δηλαδή ότι μπορούν να επηρεάσουν τα γεγονότα, ακόμη και όταν δεν μπορούν να έχουν απολύτως καμία επίδραση πάνω τους, το αποτέλεσμα της πλαισίωσης, δηλαδή ο επηρεασμός από τον τρόπο που παρουσιάζεται το πρόβλημα ή οι εναλλακτικές και η λύση, η υποτίμηση του μέλλοντος, με το να δίνεται περισσότερη σημασία στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και όχι στον σχεδιασμό σε βάθος χρόνου³³.

Η πίεση του χρόνου³⁴ μπορεί να συντρίψει, κυριολεκτικά, τις όποιες αποφάσεις και μαζί τους και τους ίδιους τους Οργανισμούς. Τυχόν αργοπορία στη λήψη σημαντικών και ουσιαστικών αποφάσεων μπορεί να τις καταστήσει άκαιρες και αναποτελεσματικές, με αρνητικά αποτελέσματα για τους Οργανισμούς. Το άγχος για μια έγκαιρη και άμεση λήψη απόφασης μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε αυτή χωρίς πρώτα να προηγηθεί η απαραίτητη ανάλυση, καταπιέζοντας τις όποιες συγκρούσεις, μεμονωμένα, χωρίς τη συνδρομή άλλων στελεχών. Έτσι, κερδίζουν σε χρόνο αλλά χάνουν σε ποιότητα.

Η κοινωνική πραγματικότητα³⁵ αφορά στο κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνεται μια απόφαση. Καλώς ή κακώς, το κάθε στέλεχος που λαμβάνει την οποιαδήποτε απόφαση έχει ευθύνη για αυτή, είτε απέναντι σε προϊσταμένους είτε σε υφισταμένους, με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις ανάμεσα σε δύο ή και περισσότερες ομάδες συμφερόντων.

³¹ Βλ. Kate Williams, Bob Johnson, «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ, Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 263.

³² Βλ. Bateman/Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 110.

³³ Βλ. Bateman/Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 110.

³⁴ Βλ. Bateman/Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 112.

³⁵ Βλ. Bateman/Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 114.

Οπότε, κατά τη λήψη της απόφασης, δεν βαραίνουν περισσότερο τα ευρήματα από τα πιο πάνω στάδια αλλά στην ουσία οι αποφάσεις οι ίδιες διαπλάθονται από έντονες κοινωνικές επαφές, διαπραγματεύσεις και πολιτική.

A.1.4. Μετά τη λήψη της απόφασης

Σε κάθε περίπτωση, η απόφαση η οποία λαμβάνεται θα πρέπει να αξιολογείται και κατά και μετά την εφαρμογή της. Κανείς και τίποτα δεν μπορεί να εγγυηθεί ότι έχει ληφθεί η σωστή απόφαση. Αρκεί, όμως, τα στελέχη που λαμβάνουν τις αποφάσεις να είναι σε εγρήγορση (vigilance), δηλαδή να εκτελούν προσεκτικά και συνειδητά όλα τα πιο πάνω στάδια της λήψης των αποφάσεων και να επιμελούνται την εφαρμογή και την αξιολόγηση της απόφασης³⁶. Να γίνεται ο τελικός έλεγχος, που θα επιτρέπει να λαμβάνεται δράση για τυχόν προβλημάτων που θα ανακύψουν αλλά και να καταγραφούν τα «μαθήματα» εκείνα που θα είναι χρήσιμα κατά την λήψη και εφαρμογή επόμενων αποφάσεων για τον Οργανισμό³⁷.

A.1.5. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

«Όσο θα υπάρχει η μοναρχία στο εργοστάσιο δε θα μπορούμε να έχουμε δημοκρατία στην κοινωνία» κατά τον Μαρκ Σανιέ³⁸. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες και απόψεις, όπως, όμως και έρευνες (όπως είδαμε και πιο πάνω), που έχουν συνδέσει κατά καιρούς τη δημοκρατικότητα μιας επιχείρησης ή αλλιώς τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων διοίκησης της επιχείρησης με την απόδοση αυτών και την ευημερία της επιχείρησης.

Αν θεωρηθεί ότι η Επιχείρηση συνιστά και αυτή μια κοινωνική ομάδα, τότε θα πρέπει να γίνει αποδεκτό ότι και αυτή υπόκειται σε πολιτική θεώρηση, καθώς κατά τη λειτουργία της προκύπτουν θέματα εξουσίας στο εσωτερικό της. Επιχειρώντας μια μεταφορά της πολιτικής σκέψης, από το μακρο-κοινωνικό επίπεδο του Κράτους στο μικρο-οικονομικό επίπεδο της Επιχείρησης, μπορεί να δει κανείς τον άνθρωπο ως δημοκρατικό εργασιακό πολίτη, ο οποίος μέσα από τις κατάλληλες δομές θα μπορέσει να ασκήσει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του στο χώρο της δουλειά του³⁹. Με την δημοκρατική διοίκηση οι εργαζόμενοι αισθάνονται ευχαριστημένοι από τον εαυτό τους και το εργασιακό τους περιβάλλον, ταυτίζονται με αυτό και αποδίδουν καλύτερα γιατί μέσα σε αυτό βλέπουν τις δυνατότητες πλήρους ανάπτυξης των δυνατοτήτων τους και αισθάνονται ότι η

³⁶ Βλ. Bateman/Snell, *«Διοίκηση Επιχειρήσεων»*, 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 109.

³⁷ Βλ. Kate Williams, Bob Johnson, *«Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ, Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης»*, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 280.

³⁸ Βλ. Γιώργο Ρούση, *«Συμμετοχή των εργαζομένων – πεδίο ταξικής πάλης ή ταξικής συνεργασίας;»* Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα 1985, σελ. 17.

³⁹ Βλ. Άλκη Ράφτη, *«Δημοκρατική Διοίκηση Επιχειρήσεων»*, Εκδόσεις Πολύτυπο, Αθήνα 1984, σελ. 17.

επιχείρηση αφορά και τους ίδιους ατομικά αλλά και εξαρτάται και από αυτούς ατομικά⁴⁰.

Πάντως, η εμπειρία έχει δείξει ότι οι όποιες μορφές αυτοοργάνωσης και συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση και διαχείριση των επιχειρήσεων μπορεί να εφαρμοσθεί τόσο σε δημοκρατικά⁴¹ όσο και σε ανελεύθερα και απολυταρχικά καθεστώτα⁴². Για το λόγο αυτό θα πρέπει να υπάρξει εγκράτεια ως προς την θεωρητική εφαρμογή τέτοιων μοντέλων, αλλά να τίθεται πάντοτε ως γνώμονας η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης – οργανισμού και η διασφάλιση τέτοιων συνθηκών εργασίας των εργαζομένων, που να τους επιτρέπει να αναπτύσσουν πράγματι την προσωπικότητά τους. Μόνο τότε ωφελείται πράγματι και η επιχείρηση και ο εργαζόμενος. Γι' αυτό εξετάζονται στη συνέχεια σύγχρονες μορφές και παράγοντες συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων της διοίκησης, σε συστήματα που ακολουθούν το παραδοσιακό τύπο μανάτζμεντ.

Είναι ξεκάθαρο ότι, σύμφωνα και με τα ανωτέρω αναφερόμενα για το μανάτζμεντ, η ανώτατη διοίκηση διαμορφώνει και καθορίζει αρκετούς παράγοντες που προσδιορίζουν την παρακίνηση. Όμως, ο άνθρωπος κλειδί είναι ο άμεσος προϊστάμενος, γιατί είναι αυτός που θέτει στόχους, αξιολογεί, ενθαρρύνει, επιβραβεύει, αναγνωρίζει, αναπτύσσει τα άτομα, διαμορφώνει το κλίμα της ομάδας και ασκεί πάνω τους την εξουσία⁴³. Οι προϊστάμενοι είναι αρμόδιοι για τους ανθρώπους (υφισταμένους τους) με τους οποίους συνεργάζονται και από τους οποίους περιμένουν την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου και την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων⁴⁴. Έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι που έχουν προϊσταμένους που ασκούν δημοκρατικής ή συμμετοχικής μορφής διοίκηση είναι πολύ πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους από αυτούς που έχουν προϊσταμένους που ασκούν χαλαρή ή αυταρχική διοίκηση⁴⁵.

Αρκετές θεωρίες υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή του ίδιου του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στο χώρο της εργασίας του τον κάνουν να αισθάνεται περισσότερο υπεύθυνος και να έχει διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση. Πρακτικά η υλοποίηση αυτής της θέσης στον παραδοσιακό επιχειρησιακό χώρο, έχει μέχρι τώρα επιχειρηθεί με δύο τρόπους, πρώτο τις αυτόνομες και ημι-αυτόνομες ομάδες εργασίας και δεύτερο, πιο πρόσφατα με τους κύκλους ποιότητας⁴⁶.

Ο Rensis Likert, μετά από αρκετά χρόνια μελέτης της διοίκησης διαφόρων οργανισμών, βρήκε ότι οι

40 Βλ. Κ. Λυμπερόπουλο, «Η Εργασία απ' τον αυταρχισμό στη συμμετοχή», Εκδόσεις Παπαζήση, 1990, σελ. 303.

41 Βλ. Κ. Λυμπερόπουλο, «Η Εργασία απ' τον αυταρχισμό στη συμμετοχή», Εκδόσεις Παπαζήση, 1990, σελ. 223 επ., Άλκης Ράφτης «Δημοκρατική Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Πολύτυπο, Αθήνα 1984, σελ 41 επ.

42 Βλ. Κ. Λυμπερόπουλος, «Η Εργασία απ' τον αυταρχισμό στη συμμετοχή», Εκδόσεις Παπαζήση, 1990, σελ. 261 επ.

43 Βλ. Δημήτρη Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι, Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 351-352.

44 Βλ. Λεωνίδα Σ. Χυτήρη, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS", Αθήνα 2001, σελ. 22.

45 Βλ. Κ. Λυμπερόπουλο, «Η Εργασία απ' τον αυταρχισμό στη συμμετοχή», Εκδόσεις Παπαζήση, 1990, σελ. 303.

46 Βλ. Δημήτρη Κ. Μπουραντάς, «Μάνατζμεντ, Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι, Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ 351 – 352.

οργανισμοί διαφέρουν στη διοίκησή τους, η οποία βρίσκεται σε ένα φάσμα στην αρχή του οποίου υπάρχουν οι τιμωρητικές – αυταρχικές διοικήσεις και στο τέλος του οι καλοπροαίρετες – ομαδικές διοικήσεις. Ο Likert κατηγοριοποίησε τα είδη της διοίκησης σε 4 συστήματα, με το Σύστημα 1 να είναι στην αρχή του φάσματος και το Σύστημα 4 να είναι στο τέλος αυτού. Οι μελέτες του δείχνουν ότι όσο πιο κοντά στο Σύστημα 4 είναι η διοίκηση ενός οργανισμού, τόσο καλύτερη είναι η απόδοσή της⁴⁷.

Η γενικότερη τάση τα τελευταία χρόνια είναι ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων ενισχύει την πίστη και τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό – επιχείρηση⁴⁸. Σε βαθμό τέτοιο που οι εργαζόμενοι να θεωρούνται μικροί ηγέτες, που τους ανατίθεται συγκεκριμένο κομμάτι έργου και συνακόλουθα ευθύνης για την διεκπεραίωσή του⁴⁹. Όμως, κατά την εφαρμογή έχουν παρατηρηθεί διάφορες αστοχίες, οι οποίες δεν θα πρέπει να ξεχνιούνται, όπως ο κρίσιμος – και όχι πάντα θετικός - ρόλος των μεσαίων μάνατζερ⁵⁰, η σημασία της διάδοσης των πληροφοριών και της γνώσης στο προσωπικό⁵¹, η σημασία που έχει για την εμπέδωση της εταιρικής δέσμευσης η απευθείας επικοινωνία των εργαζομένων με τους ανώτερους διευθυντές⁵², η δυσκολία της εγκαθίδρυσης στην πράξη ενός «οικογενειακού» περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας⁵³ και της προσπάθειας που πρέπει να καταβάλει τόσο κεντρικά ο οργανισμός/εταιρεία όσο και τα στελέχη αυτής⁵⁴ και κυρίως παράγοντες όπως η «ψευδο-συμμετοχή» των εργαζομένων σε τέτοια προγράμματα⁵⁵, λόγω φόβων ως προς την ειλικρίνεια των προθέσεων όσων εν τοις πράγμασι

⁴⁷ Βλ.Β.Φ. Φίλιο, «Μάνατζμεντ και Παραγωγικότητα», Β΄ έκδοση, Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας, Αθήνα 1991, σελ. 30.

⁴⁸ Βλ. James Belasco & Ralph Stayer, «Το πέταγμα του Βούβαλου, Δώστε πρωτοβουλία τους υπαλλήλους για να κάνουν την επιχείρηση να πετάξει», Εκδόσεις Κριτική, Σειρά Business Management, 2000, σελ. 251 επ.

⁴⁹ Bateman & Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων» (Επιμέλεια Λ. Σδρόλιας), Εκδόσεις Τζιόλα, 2012, σελ. 39-40.

⁵⁰ Βλ. Simon Wainaina Kamau και Alex Njugana Chege, «To Examine How Employee Participation in Decision Making Influences Organizational Commitment: A Case Study of Savannah Cement Limited» Management and Administrative Sciences Review, V. 5, I. 5, September 2016, p. 260-268 και εκεί αναφορά στους Mark Fenton-O’Creevy, 1998.

⁵¹ Βλ. Simon Wainaina Kamau και Alex Njugana Chege, «To Examine How Employee Participation in Decision Making Influences Organizational Commitment: A Case Study of Savannah Cement Limited» Management and Administrative Sciences Review, V. 5, I. 5, September 2016, p. 260-268 και εκεί αναφορά στους Tzu-Shian Han & Hsu-Hsin Ching and Aihwa Chang, 2010.

⁵² Βλ. Simon Wainaina Kamau και Alex Njugana Chege, «To Examine How Employee Participation in Decision Making Influences Organizational Commitment: A Case Study of Savannah Cement Limited» Management and Administrative Sciences Review, V. 5, I. 5, September 2016, p. 260-268 και εκεί αναφορά στους David E Morgan & Rachid Zeffane, 2003, Adrian Wilkinson & Charles Fay, 2011.

⁵³ Βλ. Simon Wainaina Kamau και Alex Njugana Chege, «To Examine How Employee Participation in Decision Making Influences Organizational Commitment: A Case Study of Savannah Cement Limited» Management and Administrative Sciences Review, V. 5, I. 5, September 2016, p. 260-268 και εκεί αναφορά στους William H. Macey & Benjamin Shneider, 2008.

⁵⁴ Βλ. Simon Wainaina Kamau και Alex Njugana Chege, «To Examine How Employee Participation in Decision Making Influences Organizational Commitment: A Case Study of Savannah Cement Limited» Management and Administrative Sciences Review, V. 5, I. 5, September 2016, p. 260-268 και εκεί αναφορά στους Cathleen A. Swody & Gary N. Powell, 2007.

⁵⁵ Βλ. Simon Wainaina Kamau και Alex Njugana Chege, «To Examine How Employee Participation in Decision Making Influences Organizational Commitment: A Case Study of Savannah Cement Limited» Management and Administrative Sciences Review, V. 5, I. 5, September 2016, p. 260-268 και εκεί αναφορά στον Gary E. Roberts, 2003.

τρέχουν αυτά τα προγράμματα.

Με το άρθρο τους «To Examine How Employee Participation in Decision Making Influences Organizational Commitment: A Case Study of Savannah Cement Limited»⁵⁶, που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό Management and Administrative Sciences Review (V. 5, I. 5, p. 260-268, September 2016), οι Simon Wainaina Kamau και Alex Njugana Chege παρουσιάζουν τα αποτελέσματα έρευνας που διενεργήθηκε ανάμεσα στους εργαζόμενους της εταιρείας «Savannah Cement Limited», προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η συμμετοχή των εργαζομένων αυτής στη λήψη των αποφάσεων για την διοίκησή της επηρεάζει την δέσμευση των εργαζομένων προς την εταιρεία. Η εν λόγω έρευνα διενεργήθηκε στο πλαίσιο της προσπάθειας της εταιρείας «Savannah Cement Limited» να καθιερώσει δεσμούς εμπιστοσύνης και δέσμευσης της εταιρείας με τους εργαζομένους της, οι οποίοι φέρονται να μην είναι ικανοποιημένοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, νοιώθουν ότι δεν εκτιμώνται οι υπηρεσίες τους και δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στην συνεισφορά τους στην εταιρεία.

Η μελέτη χρησιμοποίησε το μοντέλο της περιγραφικής έρευνας. Πληθυσμός της έρευνας αποτέλεσε το σύνολο των εργαζομένων στην εταιρεία «Savannah Cement Limited», ήτοι 302 εργαζόμενοι, σύμφωνα με τα στοιχεία της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας, ως δείγμα επιλέχθηκαν 30 εργαζόμενοι, στους οποίους μοιράστηκαν ισάριθμα ερωτηματολόγια. Από αυτά 23 συμπληρώθηκαν πλήρως και λήφθηκαν υπόψη ενώ 5 ερωτηματολόγια δεν απαντήθηκαν πλήρως και άλλα 2 δεν απαντήθηκαν καθόλου, οπότε και δεν ελήφθησαν υπόψη. Κρίνεται σκόπιμο ότι δεν χρειάζεται να γίνει αναφορά την παρούσα στα λοιπά χαρακτηριστικά που αφορούν στο δείγμα της έρευνας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η συμβουλευτική διαχείριση είχε τη μεγαλύτερη επιρροή στην εταιρική δέσμευση των εργαζομένων, με συντελεστή 0,488. Σημαντική αλλά λίγο μικρότερη επιρροή είχε η μέθοδος της συζήτησης σε γκρουπ με συντελεστή 0,384 και ακολουθεί η μέθοδος των συμβουλευτικών προγραμμάτων με συντελεστή 0,269. Τελευταία σε σειρά επιρροής αλλά όχι με αμελητέα αποτελέσματα, με συντελεστή 0,221, έρχεται η μέθοδος των ενημερωτικών γκρουπ. **Σε κάθε περίπτωση, η έρευνα έδειξε ότι όλες οι πιο πάνω μέθοδοι ασκούν θετική επιρροή στην εταιρική δέσμευση.**

Το συμπέρασμα στο οποίο οδηγήθηκαν οι συγγραφείς του πιο πάνω άρθρου είναι ότι η εταιρεία «Savannah Cement Limited» πρέπει να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων για την διαχείριση και την διοίκηση της εταιρείας. Και μάλιστα, με το εν λόγω άρθρο προτείνεται σε όλες τις εταιρείες/οργανισμούς την χρήση

56 Βλ. Simon Wainaina Kamau και Alex Njugana Chege, «To Examine How Employee Participation in Decision Making Influences Organizational Commitment: A Case Study of Savannah Cement Limited» Management and Administrative Sciences Review, V. 5, I. 5, September 2016, σελ. 260-268.

συμβουλευτικής διοίκησης μέσα από κάθε επίπεδο συμβουλευτικής, την εμπλοκή και ενασχόληση των εργαζομένων, την ορθή αναγνώριση της αξίας και συνεισφοράς των εργαζομένων και την εναλλαγή του βάρους των αποφάσεων για επηρεάσει τον βαθμό εταιρικής δέσμευσης. Όπως, επίσης, προτείνεται και η χρήση συμβουλευτικών προγραμμάτων μέσα από τις προτάσεις των εργαζομένων κατά τη λήψη αποφάσεων προκειμένου να επηρεαστεί (θετική) η εταιρική δέσμευση. Τέλος, με την μελέτη προτείνονται τα ενημερωτικά διαδραστικά γκρουπ πρόσωπο με πρόσωπο με τους εργαζομένους προκειμένου να επηρεαστεί η εταιρική δέσμευση.

Παρόμοιες μελέτες που έχουν οδηγήσει στα ίδια ή παρόμοια αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με έρευνα που διενεργήθηκε σε Μαλαισιανή εταιρεία το 2007 οι μάνατζερς δίνουν πολλή έμφαση στην συμμετοχή/εμπλοκή των υφισταμένων τους στην λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, έρευνα που διενεργήθηκε στην εταιρεία «The Unilever Manufacturing Company» το 2012, ανέδειξε ότι τα συστήματα προτάσεων έχουν ισχυρή επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων, συστήματα τα οποία είναι πιο αποτελεσματικά στην απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρουν σε θετικές ενδείξεις όπως η αυξημένη δέσμευση, η πίστη, οι καινοτομίες, δημιουργικότητα, ποιότητα, κίνητρα και οδηγεί στη μείωση των παραπόνων, του στρες, της γκρίνιας και των συγκρούσεων.

A.2. Διαχείριση Κρίσεων

A.2.1. Κρίση

Η «**Κρίση**» είναι ένας ευρύτατος όρος, που χρησιμοποιείται πολύ συχνά, από ακαδημαϊκούς και μη, χωρίς όμως να υπάρχει κάποιος γενικά αποδεκτός ορισμός αυτού⁵⁷. Πρακτικά, κρίση είναι όταν ο Οργανισμός σου είναι «σε αναμμένα κάρβουνα», γιατί κάποιος έκανε ένα τρομερό λάθος και το ξέρει όλος ο κόσμος. Το κοινό θέλει να «πέσουν κεφάλια», ο εισαγγελέας είναι στο τηλέφωνο, μια αντιπροσωπεία από εξαγριωμένους επιθεωρητές είναι στην αίθουσα αναμονής και οι δημοσιογράφοι σκαλίζουν τα πάντα προκειμένου να βγάλουν ένα πρωτοσέλιδο⁵⁸.

Ο όρος «κρίση» μπορεί να αναφέρεται είτε σε μία **καταστροφή** είτε σε μία **κρίση οργάνωσης** και για αυτό είναι κρίσιμο να μπει μία διαχωριστική ανάμεσα σε αυτά τα δύο είδη κρίσης⁵⁹. Η καταστροφή συνίσταται σε κάποιο αιφνίδιο περιστατικό, το οποίο διακόπτει τη συνήθη πορεία των συστημάτων με τρόπο τόσο σοβαρό ώστε αυτά να πρέπει να αναδιαμορφώσουν την πορεία των δράσεων τους για να μπορούν να αντιμετωπίσουν το περιστατικό αυτό και το οποίο θέτει σε κίνδυνο τις αξίες και τους κοινωνικούς στόχους, είναι εκτεταμένης κλίμακας και απαιτούν την αντίδραση

⁵⁷ Βλ. W Timothy Coombs, «*Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*», Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2014, 4η έκδοση,σελ.2.

⁵⁸ Βλ. David W. Guth, «*Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles*», Public Relations Review, 21 (2), 1995, σελ, 123.

⁵⁹ Βλ. W Timothy Coombs, «*Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*», Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2014, 4η έκδοση, σελ.2.

πολλαπλών κυβερνητικών υπηρεσιών⁶⁰. Η κρίση οργάνωσης είναι η αντίληψη ενός απρόβλεπτου γεγονότος το οποίο απειλεί σημαντικές προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων (**stakeholders**⁶¹) που σχετίζονται με την υγεία, την ασφάλεια, περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα και μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση ενός οργανισμού και να παράξει αρνητικά αποτελέσματα⁶². Σε αντίθεση με τις φυσικές καταστροφές, οι κρίσεις που προκαλούνται από τον ανθρώπινο παράγοντα μπορούν, με τον σωστό χειρισμό να αποτραπούν⁶³.

Οι κρίσεις μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες⁶⁴: i. Οι **υφέρπουσες** (εκείνες που, ενώ υπάρχει σειρά γεγονότων που υποδεικνύουν ότι αυτή υφίσταται, αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις δεν τις θεωρούν ως τμήμα μιας ενιαίας κατάστασης), ii. Οι **βραδείας καύσης** (εκείνες που ενώ έχουν δώσει ήδη κάποιες προειδοποιήσεις, δεν έχουν ακόμα προκαλέσει κάποια ζημιά) και iii. Οι **αιφνίδιες** (όταν η ζημιά προκαλείται ξαφνικά και όσο δεν υπάρχει αντιμετώπιση μεγαλώνει όλο και περισσότερο).

A.2.2. Διαχείριση των κρίσεων

A.2.2.1. Ο ανθρώπινος παράγοντας

Τις κρίσεις καλούνται να τις διαχειριστούν άνθρωποι, οι οποίοι πρέπει να λάβουν τις κρίσιμες αποφάσεις και να προχωρήσουν στις απαραίτητες δράσεις. Το άγχος με το οποίο επιβαρύνονται οι άνθρωποι αυτοί τους επηρεάζει ψυχολογικά και σωματικά, με αποτέλεσμα να μην να μπορούν να ανταποκριθούν σωματικά στην σωματική κόπωση, πλην όμως να μειώνεται η ικανότητά τους να επιλύουν σύνθετα προβλήματα⁶⁵.

Οι αντιδράσεις από την επίπτωση της κρίσης μπορεί να είναι αντιδράσεις φυγής ή μάχης, η σωματική ή ψυχολογική απομάκρυνση, η αντίδραση της εγκατάλειψης του πλοίου, του αρνητικού πανικού, η αντίδραση του κυνηγόσκυλου, το σωτήρα⁶⁶. Τα συμπτώματα του άγχους που προκαλείται λόγω της κρίσης είναι κούραση, οξυθυμία, έλλειψη συγκέντρωσης, ακόμα και ολοζώντανα όνειρα.

⁶⁰ Βλ. W Timothy Coombs, «*Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*», Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2014, 4η έκδοση, σελ.3.

⁶¹ Stakeholder θεωρείται οποιοσδήποτε – ακόμη και άλλος οργανισμός- έχει εύλογο και υφιστάμενο συμφέρον από την εξέλιξη των όσων συμβαίνουν στον Οργανισμό/επιχείρηση και μπορεί να είναι είτε εσωτερικοί (πχ εργαζόμενοι) είτε εξωτερικοί (πχ επενδυτές, πελάτεςκλπ). Βλ. Jonathan Bernstein, «*Manager's Guide to Crisis Management*» (Briefcase Books Series), MacGraw-Hill Companies, USA, 2011, σελ. 4.

⁶² Βλ. W Timothy Coombs, «*Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*», Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2014, 4η έκδοση, σελ.3.

⁶³ Βλ. Ian I Mitroff; Gus Anagnos, «*Managing crises before they happen what every executive and manager needs to know about crisis management*», AMACOM, New York, 2001, σελ. 6.

⁶⁴ Βλ. Jonathan Bernstein, «*Manager's Guide to Crisis Management*» (Briefcase Books Series), MacGraw-Hill Companies, USA, 2011, σελ. 2.

⁶⁵ Βλ. Robert Heath, «*Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, Pearson Education Limited, σελ. 346.

⁶⁶ Βλ. Robert Heath, «*Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, Pearson Education Limited, σελ. 347 επ.

Για τους περισσότερους θα εξασθενίσουν με το χρόνο που θα περάσει από την κρίση. Κατά τη διάρκεια της κρίσης εφαρμόζεται πολλές φορές η τεχνική της «διακοπής» (τεχνική παύσης-αναπνοής-χαλάρωσης) και της χαλάρωσης⁶⁷. Ποιος όμως θα μπορέσει να ανταποκριθεί καλύτερα την ώρα της κρίσης και θα λάβει τις κρίσιμες αποφάσεις; Θεωρείται δεδομένο ότι οι άνθρωποι που έχουν ικανότητες και γνώση μπορούν να μειώσουν το άγχος και για τον λόγο αυτό το μοντέλο Εξοικείωση-Πρόβλεψη-Ικανότητα βοηθά διευθυντές και στελέχη να σχεδιάζουν κατάλληλες εκπαιδευτικές ασκήσεις και προγράμματα⁶⁸.

A.2.2.2. Η στρατηγική αντιμετώπισης μιας κρίσης

Η διαχείριση των κρίσεων ή το **Crisis management**, όπως είναι ευρύτερα γνωστό, αποτελείται από ένα σύνολο παραγόντων σχεδιασμένων να αντιμετωπίζουν κρίσεις και να μειώνουν την ζημιά που πραγματικά προκαλείται, δηλαδή τις αρνητικές συνέπειες στον Οργανισμό, τις κοινότητες ενδιαφερομένων και την παραγωγή. Οι παράγοντες αυτοί είναι⁶⁹: (α) η αποτροπή, (β) η προετοιμασία, (γ) η ανταπόκριση, (δ) σύνοψη.

Στον παράγοντα **αποτροπή** περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα απαραίτητα βήματα για να αποτραπεί ο κίνδυνος της ενδεχόμενης κρίσης και συνήθως έχει να κάνει με ενέργειες που λαμβάνονται προληπτικά όταν υπάρχουν δεδομένα που υποδεικνύουν ότι μπορεί να προκληθεί κάποια κρίση⁷⁰. Δεν είναι εύκολο να καταγραφούν όλοι οι παράγοντες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν κάποια κρίση στον Οργανισμό. Είναι, όμως, εφικτό να αναζητηθούν οι πηγές των κρίσεων, να αναγνωρισθούν, δηλαδή, τα είδη των κινδύνων που ελλοχεύουν και τους οποίους ο Οργανισμός πρέπει να αποφύγει, και έτσι αυτός να είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει κρίσεις που τυχόν θα προκληθούν από αυτούς⁷¹.

Ο παράγοντας της **προετοιμασίας** περιλαμβάνει το πλάνο αποτροπής της κρίσης και όλες τις ενέργειες εκείνες που θα καταστήσουν τον Οργανισμό έτοιμο να αντιμετωπίσει την ενδεχόμενη κρίση. Είναι κάτι πιο απτό αν και όχι πάντοτε ορατό⁷². Σε αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνεται και ένα προληπτικό πλάνο δημοσίων σχέσεων. Όχι για το θεαθήναι αλλά την ρεαλιστική άποψη του Οργανισμού για την πραγματική αντίδραση του κοινού και έτσι την ουσιαστική αντιμετώπιση της

⁶⁷ Βλ. Robert Heath, «*Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, Pearson Education Limited, σελ. 347

⁶⁸ Βλ. Robert Heath, «*Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, Pearson Education Limited, σελ. 354-356.

⁶⁹ Βλ. W Timothy Coombs, «*Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*», Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2014, 4η έκδοση, σελ.5.

⁷⁰ Βλ. W Timothy Coombs, «*Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*», Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2014, 4η έκδοση, σελ.5.

⁷¹ Βλ. Harvard Business School Press, «*Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*», Harvard Business Essentials Edition, 2004, σελ. 2.

⁷² Βλ. W Timothy Coombs, «*Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*», Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2014, 4η έκδοση, σελ.5.

κρίσης. Κάτι που δεν μπορεί να γίνει ένα το πρόσωπο που θα έχει αναλάβει τις δημόσιες σχέσεις δεν έχει κεντρική θέση κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων⁷³. Επίσης, σε αυτή τη φάση θα πρέπει να μπορεί να χαρακτηριστεί και η κρίση από i. Το περιεχόμενο της κατάστασης της κρίσης, ii. Τους πιθανούς συνεργάτες που θα μπορούσαν να ενεργοποιηθούν και να εμπλακούν, iii. Οι σκοποί που σχετίζονται με την κατάσταση προς αντιμετώπιση⁷⁴. Ο προσεκτικός σχεδιασμός και η προετοιμασία σε στρατηγικό επίπεδο μπορούν να μειώσουν τα αποτελέσματα τυχόν οργανωτικής νωθρότητας, την καθυστέρηση του χρόνου και λοιπούς παράγοντες, ώστε να μειωθεί και το ίδιο το μέγεθος της κρίσης⁷⁵.

Ο παράγοντας της **ανταπόκρισης** αφορά την εφαρμογή του προηγούμενου πλάνου της προετοιμασίας. Είτε υπάρχει κρίση είτε όχι. Με την έννοια ότι μπορεί να αφορά και την προσομοίωση κρίσης προκειμένου το πλάνο της προετοιμασίας να δοκιμασθεί, ώστε την ώρα της πραγματικής κρίσης να ανακλύσουν τα λιγότερα δυνατά προβλήματα ή ιδανικά και κανένα, στην αντιμετώπισή της⁷⁶. Οι διαδικασίες προσομοίωσης, ειδικά αυτές που χρησιμοποιούν εικονική πραγματικότητα, παρέχουν τη δυνατότητα απόκτησης του πιο κρίσιμου χαρακτηριστικού στην αντιμετώπιση μιας κρίσης, την εμπειρία. Γιατί, αν και η κρίση είναι κάτι εξαιρετικό, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά την αντιμετώπιση της, βασίζεται στην προηγούμενη εμπειρία αυτού ή αυτών καλούνται να τις διαχειριστούν⁷⁷.

Η **σύννοψη** είναι ο παράγοντας που αφορά την εκτίμηση και την αξιολόγηση της κρίσης και της εφαρμογής του πλάνου προετοιμασίας, ώστε να επαναληφθούν οι επιτυχημένες ενέργειες και να αντικατασταθούν οι λανθασμένες με νέες επιτυχίες. Αποτελεί ουσιαστικά την μνήμη του Οργανισμού για την αντιμετώπιση των κρίσεων⁷⁸.

Όλα τα πιο πάνω στάδια θα πρέπει να διέπονται από τρεις αρχές⁷⁹: (α) την αρχή της Ευθύνης (σχετίζεται με τα πεδία αρμοδιοτήτων και ευθύνης των διαχειριστών της κρίσης πριν, μετά και κατά τη διάρκεια της κρίσης), (β) την αρχή του Συντονισμού (αναφέρεται σε όλες τις διαδικασίες που σχετίζονται με τον συντονισμό των αναγκαίων δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται πριν, μετά

⁷³ Βλ. David W. Guth, «Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles», Public Relations Review, 21 (2), 1995, σελ. 134.

⁷⁴ Βλ. Frederick Benaben, «A Formal Framework for Crisis Management describing information flows and functional structure», Procedia Engineering 159 (2016), σελ. 353.

⁷⁵ Βλ. Robert Heath, «Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, Pearson Education Limited, σελ. 204.

⁷⁶ Βλ. W Timothy Coombs, «Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding», Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2014, 4η έκδοση, σελ.5.

⁷⁷ Βλ. F. Tena-Collet, J. Tixier, A. Dandrieux, P. Slangen, «Training decision – makers: Existing strategies for natural and technological crisis management and specifications of an improved simulation – based tool», Safety Science 97 (2017), σελ. 145 και 150.

⁷⁸ Βλ. W Timothy Coombs, «Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding», Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2014, 4η έκδοση, σελ.6-7.

⁷⁹ Βλ. Robert Heath, «Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, Pearson Education Limited, σελ. 448.

και κατά τη διάρκεια της κρίσης) και (γ) την αρχή της Ετοιμότητας (αναφέρεται στην αποτελεσματική ετοιμότητα των συστημάτων ασφαλείας και διαχείρισης κρίσεων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και σε όλες τις φάσεις της κρίσης).

A.2.2.3. Η λήψη των αποφάσεων για την διαχείριση μιας κρίσης

Οι δομές και η κουλτούρα του οργανισμού μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο αυτός αντιμετωπίζει μία κρίση και αυτό θα πρέπει να γίνεται κατανοητό από αυτούς που καλούνται να διαχειριστούν μία κρίση και να λάβουν τις κρίσιμες αποφάσεις⁸⁰. Επιπλέον, ναι μεν, οι κρίσιμες καταστάσεις απαιτούν έναν κεντρικό διαχειριστή ο οποίος θα μπορεί να λάβει άμεσα και γρήγορα αποφάσεις, πλην όμως, η αντιμετώπισή τους απαιτεί τις συμβουλευτικές και αποκεντρωτικές αποφάσεις, ώστε να χρησιμοποιηθούν πλήρως και αποτελεσματικά όλες οι ομάδες⁸¹.

Έτσι, οι αποφάσεις που λαμβάνονται για την διαχείριση της κρίσης μπορούν να χωριστούν σε 2 είδη⁸²: (α) αυτές που λαμβάνονται **πριν** την κρίση και (β) αυτές που λαμβάνονται **κατά τη διάρκεια** της. Αυτές που λαμβάνονται πριν από την κρίση θα πρέπει να είναι συμμετοχικές και άριστες. Στο σημείο αυτό υπάρχει η πολυτέλεια του χρόνου για να γίνει προσεκτικός υπολογισμός και αξιολόγηση όλων των εκδοχών, χρόνος ο οποίος πολύ απλά δεν υπάρχει όταν ξεσπά η κρίση. Για αυτό θα πρέπει να ακολουθούνται τα παρακάτω οκτώ βήματα⁸³: (1) Να προσδιορισθεί το πρόβλημα ή η ανάγκη για την απόφαση, (2) Να προσδιορισθούν τα κριτήρια ή τα δεδομένα για την απόφαση. (3) Να καθορισθούν ο τρόπος υπολογισμού και η βαρύτητα των κριτηρίων και των δεδομένων. (4) Να καθορισθούν και να προσδιορισθούν οι εναλλακτικές. (5) Να αναλυθούν οι εναλλακτικές ή οι τυχόν επιλογές. (6) Να επιλεγεί μια εναλλακτική και να γίνει μία επιλογή. (7) Να εφαρμοσθεί η επιλογή. (8) Να αξιολογηθεί η διαδικασία των αποφάσεων και ο αντίκτυπος του αποτελέσματος.

Όταν η κρίση ξεσπάσει ο χρόνος είναι περιορισμένος, οι πληροφορίες ελλιπείς ή αβέβαιες, το κόστος αυξανόμενο και απρόβλεπτο, με τις απαιτήσεις για πόρους να υπερβαίνουν κατά πολύ τους διαθέσιμους. Είναι απολύτως λογικό να λειτουργήσει κανείς με περιορισμένη λογική, να χρησιμοποιήσει απλοποιημένα μοντέλα ή να λάβει ικανοποιητικές αποφάσεις που σίγουρα δεν είναι οι άριστες που θα μπορούσαν να ληφθούν αλλά καλύπτουν τα αποδεκτά επίπεδα της αξιολόγησης των κριτηρίων και εξοικονομούν χρόνο και προσπάθεια. Αυτό, σε γενικές γραμμές, εκφράζεται από

⁸⁰ Βλ. Robert Heath, «*Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, Pearson Education Limited, σελ. 199.

⁸¹ Βλ. Robert Heath, «*Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, Pearson Education Limited, σελ. 213.

⁸² Βλ. Robert Heath, «*Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, Pearson Education Limited, σελ. 214.

⁸³ Βλ. Robert Heath, «*Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, Pearson Education Limited, σελ. 214.

την ιδέα της «αναγνώρισης της πρωταρχικής λήψης της απόφασης»⁸⁴.

A.2.3. Μετά την κρίση

Όποτε και εάν συμβεί, όπως και εάν συμβεί, σε κάθε κρίση υπάρχει μία ευκαιρία και η αποτελεσματική αντιμετώπισή της συνίσταται στην αποτροπή του όποιου κόστους από αυτή αλλά και επιπρόσθετα την αξιοποίηση των όποιων ευκαιριών παρουσιάζονται⁸⁵.

A.3. Διαχείριση Αλλαγών

A.3.1. Ανάγκη για αλλαγή

Οι Οργανισμοί αποτελούν ανοικτά συστήματα που βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον και προκειμένου να επιβιώσουν πρέπει να προσαρμόζονται στις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό⁸⁶. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η τεχνολογική ανάπτυξη, η οικονομική κρίση πιέζουν τους οργανισμούς είτε να αλλάξουν είτε να μείνουν εκτός αγοράς⁸⁷. Δυστυχώς, οι περισσότεροι οργανισμοί εντάσσονται σε διαδικασία αλλαγής όταν τα πράγματα πάνε άσχημα, σε μια προσπάθεια για να «σωθεί το πλοίο» ή να αναστραφεί μια αρνητική πορεία⁸⁸. Έχουμε πολλά παραδείγματα επιτυχημένων οργανισμών που τις τελευταίες δεκαετίες απέτυχαν να διατηρήσουν τη θέση τους λόγω αδυναμίας προσαρμογής στις εξελίξεις⁸⁹. Οι κυριότεροι λόγοι για τον οποίο οι Οργανισμοί δεν αλλάζουν έγκαιρα είναι ο εφησυχασμός, η αυταρέσκεια και η αλαζονεία, τόσο η ατομική όσο και η ομαδική αδράνεια, τα στερεότυπα και η αποτυχημένη αλλαγή που τυχόν επιχειρήθηκε⁹⁰.

Κι όμως, το **κατάλληλος χρόνος** για να σχεδιάσεις και να δρομολογήσεις την «αλλαγή» είναι όταν ο οργανισμός βρίσκεται στην κορύφωση της επιτυχίας και της λειτουργίας του⁹¹. Κάτι το οποίο μπορεί να φαντάζει ως παράδοξο αλλά είναι απολύτως λογικό εάν αναλογισθεί ότι μία αλλαγή θέλει πολύ

⁸⁴ Βλ. Robert Heath, «Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, Pearson Education Limited, σελ. 218-219.

⁸⁵ Βλ. Steven Fink, «Crisis Management: Planning for the Inevitable», USA, 2002, σελ. 224.

⁸⁶ Βλ. Δημήτριο κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 688, Δημήτρη Μπουραντά, «Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 174.

⁸⁷ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 375.

⁸⁸ Βλ. John P. Kotter, «Ηγέτης στις Αλλαγές», Εκδόσεις Κριτική, (σειρά Business Management) 2001, σελ. 40.

⁸⁹ Βλ. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρη Μπουραντά, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016, σελ. 543.

⁹⁰ Βλ. Δημήτριο κ. Μπουραντάς, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 689.

⁹¹ Βλ. W. Warner Burke, «Organization Change, Theory and Practice, Foundations for Organizational Science (A Sage Publications Series)», Sage Publications 2002, σελ. 1.

χρόνο για να λειτουργήσει και να ευδοκιμήσει. Όπως έχει πει και ο Jack Welsh, Πρόεδρος και CEO της General Electric «*Να αλλάξετε προτού να είστε αναγκασμένοι να αλλάξετε*»⁹².

Οι συνθήκες δεν είναι σταθερές και όσο περνούν τα χρόνια μεταβάλλονται όλο και πιο γρήγορα, όλο και πιο εύκολα. Τα θεμελιωδώς διαφορετικά κοινωνικά, οικονομικά και πολιτιστικά σύγχρονα περιβάλλοντα των αναδυόμενων αγορών επιβάλλουν στους οργανισμούς να αναθεωρήσουν βήμα προς βήμα τις αλυσίδες εφοδιασμού και να αναπτύξουν νέα μοντέλα εργασίας, καθώς τα ήδη υπάρχοντα έχουν περιορισμένη δυνατότητα εφαρμογής και πρέπει να προσαρμοσθούν⁹³. Ο Joseph Schumpeter χρησιμοποιεί πολύ δόκιμα τον όρο «*δημιουργική καταστροφή*» για να περιγράψει τη δύναμη με την οποία η καινοτομία και η ανάπτυξη σαρώνουν τις απαρχαιωμένες δομές ή τεχνικές, χωρίς δισταγμό ή τύψεις⁹⁴.

A.3.2. Η «Αλλαγή»

Ως «*Αλλαγή*» νοείται η μετάβαση από μια κατάσταση σε μία άλλη, μετά τη συνειδητοποίηση της ανάγκης για την ανατροπή του παλιού και την εισαγωγή του νέου που οδηγεί στην ανάπτυξη και την πρόοδο⁹⁵. Οι αλλαγές μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: (α) τις φυσικές, που θεωρείται ότι επέρχονται με τη φυσική ροή των πραγμάτων, (β) τις επαναστατικές αλλαγές, οι οποίες ανατρέπουν γρήγορα και έντονα την ήδη υπάρχουσα κατάσταση και (γ) τις σχεδιασμένες αλλαγές, που είτε αφορούν την ίδια την εργασία, τις μεθόδους παραγωγής κλπ και ονομάζονται τελικές, είτε που αφορούν τη δομή, την νοοτροπία, την κουλτούρα κλπ και ονομάζονται οργανωσιακές⁹⁶.

Η διαδικασία, λοιπόν, την οποία ακολουθεί ένας οργανισμός για να μεταβεί από την παρούσα κατάσταση προς την επιθυμητή, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του ονομάζεται «*οργανωσιακή αλλαγή*»⁹⁷. Ανάλογα τον σκοπό ή το περιεχόμενό τους οι οργανωσιακές αλλαγές έχουν χωριστεί σε διάφορες κατηγορίες στη βιβλιογραφία⁹⁸. Ο R. Pascale διακρίνει την αλλαγή από τον μετασχηματισμό, όπου η αλλαγή εκφράζει τις σταδιακές βελτιώσεις των υφιστάμενων δομών του οργανισμού και ο μετασχηματισμός την μεταμόρφωση του οργανισμού με τη δημιουργία ενός

⁹² Βλ. Βασίλη Κέφη, «*Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 181.

⁹³ Βλ. Genti Beqiri, «*Innovative business models and crisis management*», Procedia Economics and Finance 9, 2014, σελ. 363.

⁹⁴ Βλ. William J. Baumol, «*Creative Destruction, Business Survival Strategies in the Global Internet Economy*», Lee W. McKnight, Paul M. Vaaler, Raul L. Kratz (Editors), Massachusetts Institute of Technology, 2001, USA, σελ. 21.

⁹⁵ Βλ. Βασίλη Κέφη, «*Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 181.

⁹⁶ Βλ. Βασίλη Κέφη, «*Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 181.

⁹⁷ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάνν Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 376.

⁹⁸ Βλ. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρη Μπουραντά, «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*», Εκδόσεις Ε. Μένου, 2016, σελ. 546.

νέου χώρου που δεν υπήρχε προηγουμένως⁹⁹. Οι Nadler και Tushman χρησιμοποιούν ως κριτήριο τη σπουδαιότητα και διακρίνουν τις οργανωσιακές αλλαγές σε οριακές – βαθμιαίες και στρατηγικές και με κριτήριο το ερέθισμα για αλλαγή διακρίνουν σε δραστικές και προδραστικές¹⁰⁰. Άλλοι τύποι οργανωσιακής αλλαγής είναι ο επαναστατικός και ο εξελικτικός, ο ασυνεχής και ο συνεχής, ο επεισοδιακός και ο συνεχούς ροής, ο μεταμορφωτικός και ο συναλλακτικός, ο στρατηγικός και ο επιχειρησιακός, του συνολικού συστήματος και της τοπικής οπτικής¹⁰¹.

A.3.3. Αντίσταση στην Αλλαγή

Η Αλλαγή επιφέρει μεταβολές στις τρεις βασικές λειτουργικές κατηγορίες της επιχείρησης: (α) στη **δομή** (διάρθρωση), (β) στην **τεχνολογία** και (γ) στο **ανθρώπινο δυναμικό**¹⁰². Όμως η αποδοχή της Αλλαγής και πολύ περισσότερο η εφαρμογή των νέων κανόνων και αρχών πολλές φορές, όσο αναγκαία και εάν είναι η αλλαγή – πολύ περισσότερο εάν δεν θεωρείται αναγκαία – συναντά αντιστάσεις.

Το **φαινόμενο της αντίστασης** στη αλλαγή είναι ένα φαινόμενο γνωστό τόσο στην ψυχολογία όσο και στην διοικητική επιστήμη¹⁰³. Έχει τρεις διαστάσεις: τη γνωστική, που αφορά στην άποψη του εργαζομένου σχετικά με τυχόν πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα της αλλαγής, για το ίδιο ή τον οργανισμό, την αναγκαιότητά της κλπ, τη συναισθηματική, που αφορά το πώς νοιώθει ο εργαζόμενος με την αλλαγή που συντελείται και τη συμπεριφορική, η οποία αφορά τις προθέσεις και τις πράξεις του εργαζόμενου αναφορικά με την αλλαγή¹⁰⁴. Υπάρχουν επίσης, σύμφωνα με του Davis & Newstrom άλλοι τρεις τύποι αντίστασης στην αλλαγή¹⁰⁵ : i. η Λογική αντίσταση, που βασίζεται σε ορθολογική αιτιολόγηση και γνώση, ii. η Ψυχολογική κατάσταση, που βασίζεται σε συναισθήματα και iii. η Κοινωνιολογική αντίσταση, που στηρίζεται στα συμφέροντα και τις αξίες της ομάδας.

⁹⁹ Βλ. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρη Μπουραντάς, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016, σελ. 546-547, Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 691-692, Δημήτρη Μπουραντά, «Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 175-177.

¹⁰⁰ Βλ. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρη Μπουραντά, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016, σελ. 547, Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 691-692, Δημήτρη Μπουραντά, «Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 175-177.

¹⁰¹ Βλ. W. Warner Burke, «Organization Change, Theory and Practice, Foundations for Organizational Science» (A Sage Publications Series), Sage Publications 2002, σελ. 11-12.

¹⁰² Βλ. Βασίλη Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 183.

¹⁰³ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 384.

¹⁰⁴ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 386.

¹⁰⁵ Βλ. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρη Μπουραντά, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016, σελ. 549-550.

Η αντίσταση κατά της αλλαγής εμφανίζεται είτε ως παθητική αντίδραση, όταν ο εργαζόμενος απλώς δεν συνεισφέρει στο πρόγραμμα όσο θα μπορούσε, είτε ως ενεργητική, όταν ο εργαζόμενος εναντιώνεται στο πρόγραμμα με όσα λέει ή και κάνει¹⁰⁶. Ενίοτε η απόσταση από την ενεργή προς την παθητική αντίσταση λαμβάνονται υπόψη ως φάσμα, εντός του οποίου μπορεί να εντοπισθεί η συμπεριφορά του κάθε εργαζομένου¹⁰⁷. Συμπτώματα της άρνησης μπορούν να θεωρηθούν¹⁰⁸ η **άμεση άρνηση συνεργασίας**, όταν ευθέως οι εργαζόμενοι μπορούν και αρνούνται την υλοποίηση της αλλαγής, τυχόν **κινήσεις παρεμπόδισης**, όταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι βάζουν εμπόδια στην υλοποίηση με πλάγιο τρόπο, το να υπάρχει **αρχική και φαινόμενη συμφωνία** με την αλλαγή αλλά επί της ουσίας να κατ' ουσίαν καταβάλλεται προσπάθεια για την καθυστέρηση ή την ματαίωση της αλλαγής, το **σαμποτάζ**, όταν πρόκειται κυρίως για τεχνολογικές αλλαγές και οι εργαζόμενοι αχρηστεύουν τον εξοπλισμό που απαιτείται για την αλλαγή και τέλος η **δημιουργία αρνητικού κλίματος**.

Οι Oreg, Vakola & Armenakis αναγνωρίζουν ως πηγές της αντίστασης τις ακόλουθες κατηγορίες: i. τα προσωπικά χαρακτηριστικά, ii. τις εργασιακές συνθήκες, iii. την επίδραση της αλλαγής και iv. τη διαδικασία της αλλαγής¹⁰⁹. Γενικότερα, σύμφωνα με βιβλιογραφία και τις εμπειρικές έρευνες υφίστανται οι ακόλουθες πηγές αντίστασης¹¹⁰: (α) **Ο Φόβος**. Η αλλαγές οδηγούν σε αβεβαιότητα ως προς τη νέα κατάσταση που θα διαμορφωθεί για τον οργανισμό και για τους ανθρώπους του, οπότε δικαιολογημένα προκαλείται φόβος για την επόμενη κατάσταση, που τους οδηγεί σε αρνητική στάση προς τη αλλαγή. (β) **Η Αίσθηση Απώλειας**. Η αίσθηση ότι εξαιτίας της αλλαγής θα χαθούν οφέλη που το άτομο απολαμβάνει με την παρούσα κατάσταση. (γ) **Η Συνήθεια**. «Έξισ δευτέρα φύσις» και η συνήθεια προσφέρει στο άτομο μια αίσθηση εξοικείωσης και ασφάλειας, ενώ πολλές φορές οδηγεί και στην αδράνεια. Κατάσταση εκτός της οποίας οδηγεί αναγκαστικά η αλλαγή και για το λόγο αυτό συναντά αντιστάσεις. (δ) **Η μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής**. Όταν δεν κατανοείς γιατί πρέπει να αλλάξει κάτι δεν επιθυμείς και να συμμετέχεις στη διαδικασία αλλαγής, γιατί όπως αναφέρεται πιο πάνω οδηγεί εκτός της ζώνης άνεσης και ασφάλειας του ατόμου. (ε) **Οι διαφορετικές αντιλήψεις**. Η οργανωσιακή αλλαγή είναι συνήθως αποτέλεσμα αξιών, αντιλήψεων, στόχων και επιλογών, οι οποίες είναι προφανώς διαφορετικές από όσες υπαγόρευαν την προ της

¹⁰⁶ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 384.

¹⁰⁷ Βλ. Δημήτρη Μπουραντά, «Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 178.

¹⁰⁸ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 385-386.

¹⁰⁹ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 386-387.

¹¹⁰ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 694-696.

αλλαγής κατάστασης και συνεπώς οι άνθρωποι που λειτουργούν στην παρούσα κατάσταση είναι πολύ πιθανό να διαφωνούν με την αλλαγή και συνακόλουθα να αντιδρούν σε αυτή. (στ) **Η αντίδραση στο φορέα της αλλαγής.** Η έλλειψη αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης προς όσους έχουν αναλάβει να φέρουν σε πέρας την διαδικασία της αλλαγής μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις, ανεξαρτήτως του εάν η αλλαγή η ίδια φαίνεται να είναι απαραίτητη χρήσιμη ή να αξιολογείται θετικά. (ζ) **Οι αρνητικές επιπτώσεις.** Όταν πραγματικά υφίστανται αρνητικές επιπτώσεις αυτοί που καλούνται να υλοποιήσουν την αλλαγή, όπως μείωση μισθών, αύξηση του όγκου εργασίας κλπ.

Πολλές φορές η αντίσταση στην αλλαγή οφείλεται στον απλό λόγο ότι η προηγούμενη εμπειρία από την τελευταία φορά που επιχειρήθηκε αλλαγή ήταν πικρή ή όχι επιχειρούνται συχνά αλλαγές και αυτό, πολύ απλά, έχει εξουθενώσει το προσωπικό. Σε πολλές περιπτώσεις οι τυχόν βελτιώσεις που επήλθαν ήταν αποκαρδιωτικές, «η σφαγή ανατριχιαστική», υπήρξε κατασπατάληση πόρων και η προσπάθεια για την αλλαγή άφησε πίσω της φοβισμένους, απελπισμένους και κατεστραμμένους επαγγελματικά ανθρώπους¹¹¹. Στις, δε, περιπτώσεις των επαναλαμβανόμενων προσπαθειών αλλαγής, οι εργαζόμενοι υφίστανται τις πιο οδυνηρές επιπτώσεις, καθώς από αυτούς απαιτείται κάθε φορά θυσίες, αφοσίωση και εφευρετικότητα¹¹², και ο οργανισμός εν τέλει απομένει με μια διάχυτη αίσθηση άγχους, κυνισμού και συνδρόμου «burnout»¹¹³.

Οι πιο πάνω πηγές και συνακόλουθα οι μορφές αντίστασης μπορούν να αντιμετωπισθούν με τους ακόλουθους τρόπους: (α) **Εκπαίδευση**¹¹⁴. Θεωρείται ως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης της αντίδρασης, καθώς, όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν γιατί πρέπει να γίνει η αλλαγή και το τι ακριβώς θα συμβεί δεν έχουν κανένα λόγο να φοβούνται και να αντιτίθενται στην αλλαγή. (β) **Επικοινωνία**¹¹⁵. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας δημιουργείται ένα θετικό για την αλλαγή κλίμα στον οργανισμό. (γ) **Συμμετοχή**¹¹⁶. Η συμμετοχή δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση της ιδιοκτησίας της αλλαγής και πρακτικά τον δεσμεύει στην υποστήριξή της. (δ) **Διαπραγμάτευση**¹¹⁷. Όταν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες στους εργαζομένους επιβάλλεται η

¹¹¹ Βλ. John P. Kotter, «*Ηγέτης στις Αλλαγές*», Εκδόσεις Κριτική, (σειρά Business Management) 2001, σελ. 19.

¹¹² Βλ. John P. Kotter, «*Ηγέτης στις Αλλαγές*», Εκδόσεις Κριτική, (σειρά Business Management) 2001, σελ. 45.

¹¹³ Βλ. Eric Abrahamson, «*Change without pain, How Managers can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos and Employee Burnout*», Harvard Business Scholl Press, 2004, σελ. 3.

¹¹⁴ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 390-392, Δημήτρη Μπουραντά, «*Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 181-182.

¹¹⁵ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 390-392, Δημήτρη Μπουραντά, «*Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 181-182.

¹¹⁶ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 390-392, Δημήτρη Μπουραντά, «*Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 181-182.

¹¹⁷ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 390-392, Δημήτρη Μπουραντά, «*Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 181-182.

διαπραγμάτευση για την αντιστάθμιση των απωλειών, ειδικά όταν όσοι αντιδρούν έχουν σημαντική δύναμη. Διαδικασία που, όμως, μπορεί να καταστεί πολύ ακριβή εάν αποφασίσουν περισσότερες πλευρές να επωφεληθούν από αυτή. (ε) **Χειραγώγηση**¹¹⁸. Αν και μπορεί να δημιουργήσει ακόμα μεγαλύτερα προβλήματα στο μέλλον, η μέθοδος αυτή συνίσταται σε ενέργειες συγκεκαλυμμένου επηρεασμού των αντιδρώντων. (στ) **Άσκηση δύναμης/Επιβολή**. Κατάλληλη για όταν η αλλαγή είναι επείγουσα και ο φορέας της αλλαγής έχει μεγάλη δύναμη και μπορεί να «απειλήσει» βάσιμα τους αντιδρώντες. Αν δεν πρόκειται για έκτακτη ανάγκη ή κρίση δεν ενδείκνυται καθώς δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα και κλίμα, επηρεάζοντας τον τρόπο υλοποίησης¹¹⁹. Άλλωστε, όταν ο μετασχηματισμός απαιτεί θυσίες, αφοσίωση και εφευρετικότητα, είναι απίθανο να επιτευχθούν όλα αυτά με πίεση και επιβολή¹²⁰. (ζ) **Υποστήριξη**¹²¹. Όταν η αντίσταση των εργαζομένων οφείλεται σε προβλήματα προσαρμογής που αντιμετωπίζουν τότε η ανοιχτή επικοινωνία, η επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν, ενδεχομένως περαιτέρω εκπαίδευση κλπ μπορεί να ανακάμψει την αντίσταση. Είναι όμως μια διαδικασία ακριβή και χρονοβόρα και με αρκετές πιθανότητες αποτυχίας.

A.3.4. Τα λάθη προς την Αλλαγή

Οι προσπάθειες για αλλαγή δεν έχουν πάντοτε επιτυχία. Για την ακρίβεια, η οποιαδήποτε αλλαγή θέλει χρόνο, πολλή προσοχή και προσπάθεια και πολύ συχνά αποτυγχάνουν, για πολλούς λόγους που παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Σύμφωνα με τους **Beer & Nohria** υπάρχουν εννέα λόγοι που οδηγούν σε αποτυχία τις προσπάθειες για αλλαγή¹²²: (1) Η έλλειψη οράματος και στρατηγικής, γιατί αν δεν υπάρχει όραμα δεν υπάρχει σαφής στόχος και η διαδικασία της αλλαγής δεν μπορεί να ολοκληρωθεί και άρα να πετύχει, (2) η υπεροψία, κανείς δεν μένει στην κορυφή για πάντα και θα πρέπει να προσαρμόζεται στις τρέχουσες συνθήκες, (3) η έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας/ανώτερης διοίκησης, αν δεν τραβάει μπροστά η κεφαλή και δεν μεριμνά για την ολοκλήρωση, τότε δεν θα το κάνει κανείς από τους εργαζόμενους, (4) η αντίσταση κατά της αλλαγής, (5) η έλλειψη πόρων, η διαδικασία αλλαγής είναι κοστοβόρα και εάν δεν υπάρχουν οι αναγκαίοι πόροι η αλλαγή δεν μπορεί να συντελεσθεί, (6) η ελλιπής επικοινωνία, γιατί όσοι κληθούν να υλοποιήσουν το σχέδιο για την αλλαγή θα πρέπει να γνωρίζουν το γιατί και κυρίως το πώς, (7) η ανεπαρκής εκπαίδευση, η οποία είναι και αυτή κοστοβόρα μεν

¹¹⁸ Βλ. Δημήτρη Μπουραντά, «*Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 181-182.

¹¹⁹ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 390-392, Δημήτρη Μπουραντά, «*Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 181-182.

¹²⁰ Βλ. John P. Kotter, «*Ηγέτης στις Αλλαγές*», Εκδόσεις Κριτική, (σειρά Business Management) 2001, σελ. 45.

¹²¹ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 391.

¹²² Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 378-380.

αλλά συμβάλει αφενός στο να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις απαραίτητες δεξιότητες και αντιλήψεις και αφετέρου να μην υπάρχει αντίσταση, (8) η ανικανότητα της διοίκησης των αλλαγών, γιατί δεν μπορούν όλοι να κάνουν τα πάντα, τη διοίκηση αλλαγών πρέπει να την αναλαμβάνουν όσοι πραγματικά γνωρίζουν, (9) η έλλειψη επιστημονικής γνώσης και πρακτικής για τους ίδιους λόγους με το 8.

Σύμφωνα με τον **J. Kotter** τα λάθη που συντελούνται κατά τη διαδικασία αλλαγής και συμβάλουν στην αποτυχία της είναι οκτώ και είναι τα ακόλουθα¹²³: (1) η **υπερβολική αυταρέσκεια**, όταν υπερεκτιμάται ο βαθμός που η ομάδα της αλλαγής μπορεί να επιβάλει μεγάλες αλλαγές και υποτιμάται η δυσκολία του να βγάλεις τους εργαζόμενους από τη ζώνη ασφάλειας και άνεσης που είναι σε μία σταθερή κατάσταση. (2) η **αδυναμία δημιουργίας ενός επαρκώς ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού**, ο οποίος θα αποτελείται από υψηλόβαθμα και ισχυρά στελέχη, με επιρροή και δύναμη, τόσο για πρακτικούς λόγους (να μπορούν να επιφέρουν αλλαγές) όσο και για σημειολογικούς (αν δεν ασχολούνται οι «μεγάλοι» γιατί να ασχοληθούν «οι μικροί»;). (3) η **υποτίμηση της δύναμης που έχει το όραμα**, το οποίο βοηθά να ευθυγραμμίζονται και να εμπνέονται οι ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού ατόμων και χωρίς αυτό δεν υπάρχει κατεύθυνση προς την οποία οδεύει ο οργανισμός και οι εργαζόμενοι. Το όραμα θα πρέπει να μπορεί να περιγραφεί μέσα πέντε λεπτά για να μπορεί να είναι ξεκάθαρο και να γίνει κατανοητό από όλους, για να στοιχηθούν πίσω από αυτό. (4) η **μη σωστή μετάδοση του οράματος**, που μπορεί να έχει ακριβώς τις ίδιες επιπτώσεις με την μη ύπαρξη οράματος και θα πρέπει να γίνεται (η μετάδοση) όχι μόνο με λόγια αλλά κυρίως με έργα. (5) η **σκίαση του νέου οράματος από τα εμπόδια**, τα οποία δεν αντιμετωπίζονται εγκαίρως και αποτελεσματικά. (6) η **μη αναγνώριση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων**, τα οποία είναι κρίσιμα για να υπάρχουν ενδιάμεσα χρονικά σημεία μεταξύ της έναρξης της όλης επίπονης προσπάθειας και της ολοκλήρωσής της, προκειμένου να κρατηθεί το ηθικό όσων καταβάλλουν προσπάθεια και αντέχουν με όρεξη και δυναμικά έως το τέλος και την ολοκλήρωση. (7) **οι πρόωροι πανηγυρισμοί για τη νίκη**, πριν από την ολοκλήρωση του εγχειρήματος μπορεί να εφησυχάσουν το προσωπικό, το οποίο εν τέλει δεν θα συνεχίσει με την ίδια δυναμική και η αλλαγή δεν θα ολοκληρωθεί ποτέ. (8) η **αμέλεια για τη σωστή ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία της εταιρείας**, γιατί εάν δεν ενσωματωθεί η αλλαγή στη φιλοσοφία της εταιρείας είναι ζήτημα να αδρανήσει και τελικά όλη η δουλειά που θα έχει γίνει να πάει χαμένη και ο Οργανισμός να γυρίσει ξανά στο σημείο μηδέν.

¹²³ Βλ. John P. Kotter, «*Ηγέτης στις Αλλαγές*», Εκδόσεις Κριτική, (σειρά Business Management) 2001, σελ. 20 επ.

A.3.5. Τα βήματα για την επιτυχημένη Αλλαγή

Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών που σχεδιάζονται είναι η εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων ισχύος, η αντιμετώπιση των αντιστάσεων και η εξασφάλιση της απαραίτητης υποστήριξης, η συστημική προσέγγιση και όχι η αποσπασματική και η εστίαση σε αποτελέσματα, συγκεκριμένα και μετρήσιμα¹²⁴.

Σύμφωνα με τον J. Kotter **οκτώ είναι και οι φάσεις** που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας αλλαγής¹²⁵: (1) η δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας, (2) η δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού, (3) η ανάπτυξη ενός οράματος και μιας στρατηγικής, (4) η μετάδοση του οράματος της αλλαγής, (5) η εκχώρηση των αρμοδιοτήτων σε υπαλλήλους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα, (6) η δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων, (7) η παγίωση των ωφελειών και η παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών, (8) η ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού.

Οι Raymon Bruce και Sherman Wyman προτείνουν όχι οκτώ αλλά τα **δέκα ακόλουθα στάδια** για την επιτυχή υιοθέτηση των βελτιωτικών αλλαγών¹²⁶: (1) **Προσανατολισμός** (Orientation). Στηρίζεται σε ένα συμμετοχικού στυλ διοίκησης με ανοιχτές και ελεύθερες συζητήσεις, ανταλλαγή προτάσεων και προβληματισμών που οδηγεί σε μια συνεχή διαδικασία Δράσης-Εκπαίδευσης-Έρευνας και προτείνεται και η διαδικασία των «συσκέψεων εγκατάλειψης», συσκέψεων κατά τις οποίες αποφασίζεται τι έγινε λάθος στο παρελθόν για να μην επαναληφθεί. (2) **Θέσπιση ενός Εσωτερικού Κανονισμού** (Contract Setting). Σε αυτόν περιγράφονται ουσιαστικά όλα, οι σχέσεις με εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες, αξίες, στόχοι, η συμπεριφορά των ατόμων, η πειθαρχία και κυρίως δημιουργείται, έτσι, ομαδικό πνεύμα και κοινής προσπάθειας. (3) **Αναγνώριση και διερεύνηση των κρίσιμων ζητημάτων** (Resonnaissance). Με τη βοήθεια εργαζομένων και πελατών, βεβαίως. (4) **Αναγνώριση των ευκαιριών και των προβλημάτων**. Στο στάδιο αυτό προτείνονται οι κύκλοι ποιότητας, που θα παρουσιαστούν αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο. (5) **Φιλοδοξίες**. Δρα υποστηρικτικά στο προηγούμενο στάδιο και ιεραρχεί τα προβλήματα και τις ευκαιρίες αναλύοντας τα δεδομένα και περιγράφει τους επιθυμητούς τρόπους δράσης και προσδιορίζει τις πιθανότητες επιτυχίας. (6) **Εναλλακτικά σχέδια δράσης**. Δεδομένων των συνεχών μεταβολών στο εξωτερικό περιβάλλον, οι σύγχρονοι οργανισμοί οφείλουν να έχουν προετοιμάσει και να μπορούν να υιοθετήσουν εναλλακτικά προγράμματα δράσης. (7) **Πειραματισμός**. Εφαρμογή των αλλαγών για συγκεκριμένο και πειραματικό στάδιο, προκειμένου να τεθούν ενώπιον των

¹²⁴ Βλ. Δημήτρη Μπουραντά, «*Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 184-185.

¹²⁵ Βλ. John P. Kotter, «*Ηγέτης στις Αλλαγές*», Εκδόσεις Κριτική, (σειρά Business Management) 2001, σελ. 36.

¹²⁶ Βλ. Βασίλη Κέφη, «*Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 185.

πελατών τους και να εξάγουν χρήσιμα συμπεράσματα και να συλλέξουν κρίσιμες παρατηρήσεις από τους ίδιους τους πελάτες τους, ώστε να αποφευχθούν προβλήματα στο μέλλον. (8) **Ανάλυση των αποτελεσμάτων του πειραματικού σταδίου**. Η εξαγωγή των συμπερασμάτων από το προηγούμενο στάδιο, η οποία πρέπει να είναι βραχυχρόνια, ώστε να αποφευχθούν τυχόν φαινόμενα κωλυσιεργίας και καθυστερήσεων. (9) Σχεδιασμός του προγράμματος. Η εκπόνηση ενός σύγχρονου και εφικτού προγράμματος, με εφικτούς και συνεπείς μεταξύ τους στόχους. (10) Εφαρμογή, αξιολόγηση και έλεγχος του προγράμματος. Για την εφαρμογή του προγράμματος απαιτείται η συνεχής επικοινωνία των στελεχών, η ενδελεχής μελέτη των προϋποθέσεων που αφορούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, τη διασφάλιση ότι το πρόγραμμα συμβαδίζει με τους αντικειμενικούς στόχους και στρατηγικές, τον συνεχή έλεγχο των στόχων και την προσαρμογή σε τυχόν μεταβολές των συνθηκών, ευέλικτα προγράμματα και οργανωτική δομή, συναφή με τις ανάγκες του σχεδιασμού. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με την κατάρτιση λίστας αντικειμενικών κριτηρίων, στηριζόμενα σε ποσοτικούς και ποιοτικούς παράγοντες. Και ο έλεγχος θα πρέπει να είναι περιοδικός και να τονιστεί για τη μείωση του κόστους, οπότε και να γίνεται μέσω του προϋπολογισμού ή άλλων μεθόδων.

Οι **Lewin και Schein** περιορίστηκαν στην περιγραφή 3 σταδίων¹²⁷: Του Παγώματος. Της Αλλαγής. Και του Ξαναπαγώματος. (**unfreezing-moving-refreezing**). Στο πρώτο στάδιο υπάρχει η αμφισβήτηση της υφιστάμενης κατάστασης και η διαπίστωση της διαφοράς από την επιθυμητή με την υφιστάμενη. Στόχος είναι να διαμορφωθεί στο σημείο αυτό το όραμα για μια νέα κατάσταση. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση της αλλαγής. Το τρίτο στάδιο είναι η περίοδος εδραίωσης της αλλαγής και μετατροπής της σε καθημερινότητα. Χωρίς αυτό το στάδιο υπάρχει κίνδυνος η αλλαγή να είναι μόνο προσωρινή.

Υπάρχουν και άλλα μοντέλα, όπως αυτό της **ανάλυσης δυναμικής πεδίου**, του Kurt Lewin, που αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1960 και σύμφωνα με την οποία υπάρχουν δύο δυνάμεις σε έναν οργανισμό, αντίθετες, οι δυνάμεις της αλλαγής και οι δυνάμεις κατά της. Όταν αυτές είναι σε ισορροπία δεν επιχειρούνται αλλαγές. Όταν, όμως, υπερισχύσει η μία κατηγορία από τις δύο, δρομολογούνται εξελίξεις και αλλαγές στον Οργανισμό¹²⁸. Υπάρχει και το **μοντέλο της σχεδιασμένης αλλαγής**, σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν επτά στάδια¹²⁹. Στο πρώτο, της Ανίχνευσης, εντοπίζονται οι ανάγκες και οι ευκαιρίες των αλλαγών. Στο δεύτερο, της Εισόδου,

¹²⁷ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 380, Δημήτρη Μπουραντά, «*Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 700.

¹²⁸ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 381.

¹²⁹ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «*Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 701.

αναπτύσσονται κοινές επαφές και προσδοκίες μεταξύ των ενδιαφερομένων. Στο τρίτο, της Διάγνωσης, αναγνωρίζονται οι συγκεκριμένοι στόχοι βελτίωσης. Στο τέταρτο, του Σχεδιασμού, αναγνωρίζονται τα βήματα δράσης και πιθανής αντίστασης στην αλλαγή. Στο πέμπτο, της Δράσης, εφαρμόζονται τα βήματα της υλοποίησης. Στο έκτο, της Σταθεροποίησης και Αξιολόγησης, γίνεται η αξιολόγηση προκειμένου να καθοριστεί η επιτυχία της αλλαγής και η ανάγκη για περαιτέρω δράση ή τερματισμό. Και το έβδομο, του Τερματισμού, είτε έχουμε έξοδο από το σύστημα ή τερματισμό του σχεδίου για να ξεκινήσει ένα άλλο.

A.4. Διαχείριση Συγκρούσεων

Παρά την συνεχή εξέλιξη τόσο των θεωριών του Μάνατζμεντ όσο και την όλο και μεγαλύτερη ανάπτυξη του HR, δεν μπορούν εύκολα να αποφευχθούν οι συγκρούσεις εντός της επιχείρησης. Συγκρούσεις που προκαλούνται από τι διαφορετικές αποστολές, ανάγκες και οπτικές των διαφόρων τμημάτων της κάθε επιχείρησης, ακόμη δε και από την ίδια την πλήρωση των αντίστοιχων θέσεων από ανθρώπους, με όλα τα θετικά και τα αρνητικά τους. Είναι πολύ σημαντικό για έναν σύγχρονο Οργανισμό, όχι μόνο να επιλύει τις συγκρούσεις αλλά να μπορεί και να διαχειριστεί αυτές και τα αποτελέσματά τους. Και για τον λόγο απαιτείται ολόκληρος *σχεδιασμός αποτελεσματικών στρατηγικών*¹³⁰. Οι τύποι των στρατηγικών είναι η αποφυγή, η υποχώρηση, η επιβολή, ο συμβιβασμός και η συνεργασία. Κάθε μία από αυτές έχει τα θετικά και τα αρνητικά της και η εφαρμογή της κάθε μίας εξαρτάται από τους παράγοντες της κάθε περίπτωσης¹³¹.

Ως σύγκρουση θα μπορούσε να οριστεί *η κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας*. Σύμφωνα με αυτό το γενικό, οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν, για την καλύτερη προσέγγιση, σε δύο βασικές κατηγορίες¹³²: (α) στις διαπροσωπικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ατόμων και (β) στις ομαδικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ομάδων. Από οργανωσιακής σκοπιάς, οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες, όπως Ιεραρχικές συγκρούσεις, δηλαδή μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, Λειτουργικές συγκρούσεις, μεταξύ διάφορων λειτουργιών ή τμημάτων της επιχείρησης, Συγκρούσεις επιτελικών – γραμμικών στελεχών, Συγκρούσεις μεταξύ της τυπικής και άτυπης

¹³⁰ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 357.

¹³¹ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά, Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 363-364.

¹³² Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 522, Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 358-360.

οργάνωσης¹³³. Επίσης, οι συγκρούσεις μπορούν να είναι είτε λειτουργικές είτε δυσλειτουργικές, με τις τελευταίες να έχουν ως συνέπεια να εμφανίζεται μειωμένη αποδοτικότητα (μειωμένη παρακίνηση, συχνές απουσίες, αυξημένο ποσοστό αποχωρήσεων ικανών στελεχών, γενικευμένη δυσαρέσκεια και έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης), αύξηση του επιπέδου άγχους και έντασης (αρνητικά συναισθήματα όσων μπορούν να θεωρηθούν ηττημένοι, όπως λύπη, θυμός, πικρία, αγανάκτηση), δημιουργία αρνητικού κλίματος έλλειψης εμπιστοσύνης και καχυποψίας, και ψυχική απόσταση ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη. Αντιθέτως, οι δημιουργικές ή λειτουργικές μπορούν να επιφέρουν θετικές συνέπειες, όπως το να ακούγονται πολλές και διαφορετικές λύσεις, που οδηγούν σε καλύτερες αποφάσεις, στην καλύτερη τεκμηρίωση μιας πρότασης ή ιδέας, στην δημιουργία λύσεων για προβλήματα που μπορεί να υπήρχαν αλλά ήρθαν στην επιφάνεια λόγω της σύγκρουσης και τέλος με την επίλυση της σύγκρουσης παράγονται θετικά συναισθήματα και δημιουργείται θετικό και αισιόδοξο κλίμα¹³⁴.

Η εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών, οδήγησε στην ανάπτυξη της σύγχρονης αντίληψης του μάνατζμεντ για τις συγκρούσεις που συνοπτικά θεωρεί ότι¹³⁵: (α) είναι αναπόφευκτες, (β) αυτές καθεαυτές δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, δηλαδή μπορεί να έχουν είτε αρνητικές, είτε θετικές συνέπειες, (γ) οφείλονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών, διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών, συστημάτων και (δ) μπορούν να αντιμετωπισθούν θετικά με την εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν και την επίλυση των προβλημάτων.

Σύμφωνα με τη σύγχρονη αντίληψη, η σύγκρουση είναι φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο. Εκτός όμως των αρνητικών της συνεπειών, που λίγο – πολύ είναι φανερές, μπορεί να έχει και θετικές καθώς ¹³⁶ ενεργοποιεί τα άτομα για μεγαλύτερη δράση, αποτελεί κινητήρια δύναμη θετικών αλλαγών στην οργάνωση και αναπτυξιακή εμπειρία επίσης.

Το πιο εποικοδομητικό είδος διαμάχης είναι η αντιληπτική διαμάχη (cognitive conflict), δηλαδή οι διαφορές στις προοπτικές ή τις κρίσεις σχετικά με τα θέματα. Η αντιληπτική διαμάχη μπορεί να εκφράσει τις νόμιμες διαφορές γνώμης και να αναπτύξει καλύτερες ιδέες και λύσεις για το πρόβλημα. Η διαμάχη, λοιπόν, θα πρέπει να είναι σχετική με το καθήκον αντί να εστιάζει στο προσωπικό επίπεδο. Οι διευθυντές μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα εποικοδομητικής διαμάχης με τη σύσταση ομάδων που αποτελούνται από διαφορετικά είδη ανθρώπων, με τη δημιουργία

¹³³ Βλ. Δημήτριο κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 522.

¹³⁴ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 360-361.

¹³⁵ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 522.

¹³⁶ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 522.

συχνών επαφών και ενεργών συζητήσεων και την ενθάρρυνση πολλαπλών εναλλακτικών που θα προκύψουν από μια ποικιλία προσεγγίσεων¹³⁷.

Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων σε έναν Οργανισμό, κατά τρόπο που να πολλαπλασιάζονται οι θετικές τους συνέπειες και να ελαχιστοποιούνται οι αρνητικές είναι ένας *πολύ κρίσιμος παράγοντας για τη λήψη των καλύτερων δυνατών αποφάσεων στον Οργανισμό*. Και για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικός ο σχεδιασμός της κατάλληλης στρατηγικής και η διάπλαση κατάλληλης κουλτούρας του Οργανισμού.

¹³⁷ Βλ. Bateman & Snell, «Διοίκηση Επιχειρήσεων», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017, σελ. 189-190.

IV. Κεφάλαιο Β: Η λειτουργία των ομάδων στους Οργανισμούς και οι κύκλοι ποιότητας

B.1. Η δυναμική των ομάδων στους Οργανισμούς

B.1.1. Δημιουργία Ομάδων

Το χαρακτηριστικό των σύγχρονων διαδικασιών είναι η πολυπλοκότητα, η οποία επιτάσσει την εμπλοκή περισσότερων του ενός εργαζομένου ή ακόμα και τμήματος ενός Οργανισμού, με αποτέλεσμα να απαιτείται ομαδική εργασία για να διεκπεραιωθούν οι πιο πάνω διαδικασίες με άρτιο τρόπο¹³⁸.

Ομάδα θεωρείται «ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν (αντιλαμβάνονται) τους εαυτούς τους ως μέλη ομάδας»¹³⁹.

Η δημιουργία ομάδων από τους ανθρώπους δεν είναι κάτι που παρατηρείται μόνο στο πλαίσιο των Οργανισμών. Είναι μια φυσική διαδικασία που συμβαίνει σε κάθε τομέα της ζωής των ανθρώπων¹⁴⁰. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να συνδέονται με άτομα που συμπαθούν και που τους ανταποδίδουν τη συμπάθεια¹⁴¹. Η δημιουργία ομάδων με βάση κοινά συμφέροντα, κοινές αξίες, διαθέσεις, στόχους, προσδοκίες κλπ αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες κοινωνικής οργάνωσης. Μελέτες έχουν δείξει ότι ανεξαρτήτως της συνδετικής αιτίας της ομάδας, όσο πιο ελκυστική εμφανίζεται η ομάδα στο άτομο, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή που έχει σε αυτό¹⁴². Η κοινωνική ψυχολογία έχει αναπτύξει τις ακόλουθες θεωρίες ως προς τους λόγους που ωθούν τους ανθρώπους να οργανώνονται σε ομάδες¹⁴³: (α) σύμφωνα με την **θεωρία της κοινωνικής μάθησης**, οι άνθρωποι εντάσσονται και δημιουργούν ομάδες γιατί έτσι έχουν μαθαίνουν από μικροί, (β) σύμφωνα με την **θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης και κοινωνικής ταυτότητας**, βασικό αίτιο της δημιουργίας ομάδων είναι η ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει κάπου, να γίνεται αποδεκτός από ένα ευρύτερο σύνολο και να απολαμβάνει προνόμια από τη συμμετοχή του σε αυτό, (γ) σύμφωνα με την **θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής**, οι άνθρωποι εντάσσονται ή παραμένουν σε μια ομάδα ανάλογα με το

¹³⁸ Βλ. Σπυρίδων Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 135.

¹³⁹ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 622.

¹⁴⁰ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 257.

¹⁴¹ Βλ. Robert R. Blake, Janes S. Mouton, «Παραγωγικότητα, Η ανθρώπινη πλευρά», Β' έκδοση, 1981, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις, Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ, σελ. 53.

¹⁴² Βλ. Robert R. Blake, Janes S. Mouton, «Παραγωγικότητα, Η ανθρώπινη πλευρά», Β' έκδοση, 1981, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις, Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ, σελ. 56.

¹⁴³ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 257.

τι οφέλη αποκομίζουν από τη συμμετοχή τους σε αυτή και αντίστοιχα αν δεν υπάρχουν οφέλη ή η συμμετοχή στην ομάδα ζημιώνει το άτομο, μπορεί αυτό να επιλέξει να αποχωρήσει.

Οι ομάδες έχουν χρησιμοποιηθεί επανειλημμένα στις προσπάθειες βελτίωσης της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, με τις ομάδες αυτές να έχουν κατά καιρούς διαφορετικές ονομασίες¹⁴⁴. Και αυτό γιατί παρουσιάζουν αρκετά **πλεονεκτήματα**¹⁴⁵: (α) αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη ποικιλία σύνθετων προβλημάτων, (β) τα προβλήματα εκτίθενται σε μεγαλύτερη ποικιλία γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών, (γ) όταν τα προβλήματα διαπερνούν τα τμηματικά ή λειτουργικά όρια μπορούν να αντιμετωπιστούν πιο εύκολα, (δ) οι ομαδικές προτάσεις είναι πιο πιθανό να εφαρμοστούν γιατί τυγχάνουν ευρύτερης αποδοχής, (ε) επιδρούν θετικά στον χώρο εργασίας, στο περιβάλλον, στην αίσθηση ασφάλειας και την ηθική των εργαζομένων, ακόμα και στην εκπαίδευσή τους, (στ) αυξάνει την αίσθηση ικανοποίησης των εργαζομένων με την συμμετοχή τους έστω και έμμεσα στη λήψη των αποφάσεων και αυτό αυξάνει την αποτελεσματικότητά τους.

Σύμφωνα με τον George Homans η δημιουργία μιας ομάδας είναι αποτέλεσμα τριών αλληλοεπηρεαζόμενων δυνάμεων¹⁴⁶: (α) η τεχνολογία και τεχνογνωσία της οργάνωσης, (β) τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος της οργάνωσης και (γ) η παιδεία/κουλτούρα του περιβάλλοντος ή της οργάνωσης¹⁴⁷.

Οι σύγχρονες τάσεις για συγχώνευση βαθμίδων μανάτζμεντ και ανάθεση περισσότερων ευθυνών και μεγαλύτερης ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων οδηγούν στην **δημιουργία αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων**, οι οποίες επιλέγουν έναν αρχηγό, είτε βάσει των προσωπικών ικανοτήτων του είτε βάσει του αντικειμένου του¹⁴⁸. Σύμφωνα με τον B.W. Tuckman η **διαδικασία δημιουργίας** μιας ομάδας έχει τα ακόλουθα στάδια¹⁴⁹: (α) **το στάδιο της δημιουργίας**. Είναι αυτό κατά το οποίο τα μέλη της ομάδας είναι νευρικά και προσπαθούν να γνωρίσουν τους συναδέλφους τους και να διαπιστώσουν τι μπορούν να περιμένουν από τον καθένα. Ο ηγέτης σε αυτό το στάδιο πρέπει να ενημερώσει σαφώς για το έργο που αναλαμβάνει η ομάδα, να θέσει τους στόχους και να παρέχει κάθε πληροφορία που απαιτείται, όπως επίσης και τους αναγκαίους πόρους. (β) **το στάδιο των προκλήσεων**. Είναι στο στάδιο κατά το οποίο τα μέλη αρχίζουν να επιχειρηματολογούν για τις προτεραιότητες, την αξία

¹⁴⁴ Βλ. Charles N. Weaver, «Management Ολικής Ποιότητας, Τα τέσσερα στάδια για την κατάκτηση επιδόσεων που θα καταξιώσουν διεθνώς την επιχείρησή σας», Εκδόσεις Anubis, 1996, σελ. 107.

¹⁴⁵ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 135.

¹⁴⁶ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μανάτζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 497-498.

¹⁴⁷ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μανάτζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 498.

¹⁴⁸ Βλ. Kate Williams, Bob Johnson, «Εισαγωγή στο Μανάτζμεντ, Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 125.

¹⁴⁹ Βλ. Kate Williams, Bob Johnson, «Εισαγωγή στο Μανάτζμεντ, Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 125 επ.

κάθε έργου, τις προτεινόμενες υπευθυνότητες και τις μεθόδους εργασίας. Ο ηγέτης στο στάδιο αυτό οφείλει να λύσει τις όποιες προσωπικές διαφορές μεταξύ των μελών, να διευθετήσει θέματα συναισθηματικού περιεχομένου, να διευκρινίσει και να συγκεκριμενοποιήσει το έργο, να διαχειριστεί με ευγενικούς χειρισμούς την απόρριψη ορισμένων ιδεών. (γ) **το στάδιο των προτύπων**. Είναι το στάδιο κατά το οποίο τα μέλη αρχίζουν να συνεργάζονται και να αναγνωρίζουν και να αποδέχονται τα προτερήματα και τις αδυναμίες των υπολοίπων μελών, δημιουργούν πρότυπα συμπεριφοράς και αποδοτικότητας και αναζητούν τρόπους αλληλοϋποστήριξης. Ο ηγέτης στο στάδιο αυτό έχει λιγότερο κεντρική ή εξουσιαστική σχέση, συνεργάζεται με την ομάδα στις διαπραγματεύσεις για τον καθορισμό των προτύπων και ενθαρρύνει την συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη. (δ) **το στάδιο της εκτέλεσης**. Στο στάδιο αυτό η ομάδα πλέον εργάζεται αποδοτικά, με τα μέλη της να εστιάζουν στο ίδιο το έργο και στα αποτελέσματα, προσπαθώντας να λύσουν τα όποια προβλήματα δίνοντας έμφαση στη συνεργασία. Ο ηγέτης στο στάδιο αυτό πρέπει να αναγνωρίσει ότι η ομάδα έχει φτάσει σε σημείο ώριμης σκέψης και κρίσης, να επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να πάρουν τις δικές τους αποφάσεις και να βρουν λύσεις και να προτρέπει την ομάδα να ακολουθήσει μεθόδους αυτοδιαχείρισης.

Σύμφωνα με τον Tuckman οι Ομάδες έχουν 4 κύρια στάδια για την **ανάπτυξή** τους: (α) το **στάδιο του σχηματισμού/αφύπνισης**, κατά το οποίο καλύπτονται τα συναισθήματα των μελών, οι τυχόν αδυναμίες τους και τα όποια λάθη τους και κατά το οποίο αν και τα μέλη συμμορφώνονται προς τις απαιτήσεις τις ομάδας εντούτοις διατηρούν την αυτοτέλειά τους¹⁵⁰. Στο στάδιο αυτό υπάρχει επιφυλακτικότητα ανάμεσα στα μέλη, έλλειψη εμπιστοσύνης και αβεβαιότητα¹⁵¹. (β) το **στάδιο της αντίδρασης/σύγκρουσης**, κατά το οποίο η ομάδα αποκτά εξωστρεφή χαρακτήρα, με τα μέλη να μοιράζονται με τα υπόλοιπα τα προβλήματά τους και να προσπαθούν να αποδεχθούν τις απόψεις τους, με αποτέλεσμα να βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ τους χωρίς ακόμα να λειτουργούν με ενιαίο τρόπο¹⁵². Στο στάδιο αυτό μπορεί να δημιουργηθούν υπο-ομάδες ανάλογα με τα κοινά χαρακτηριστικά των μελών¹⁵³. (γ) το **στάδιο της σύμπνοιας/συνεργασίας**, κατά το οποίο η ομάδα αποκτά πλέον συστηματικό τρόπο λειτουργίας, με επιδίωξη κοινών στόχων, ανάπτυξη εμπιστοσύνης, καλύτερο τρόπο επικοινωνίας¹⁵⁴. Στη βιβλιογραφία το στάδιο αυτό αναφέρεται και ως

¹⁵⁰ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 143.

¹⁵¹ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 511.

¹⁵² Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 143.

¹⁵³ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 511.

¹⁵⁴ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 143.

στάδιο διαμόρφωσης κανόνων γιατί μέσα από τα προηγούμενα προκύπτει η αναγκαιότητα διαμόρφωσης κανόνων, διαδικασιών και πρακτικών σχετικά με το πώς θα λειτουργήσει η ομάδα¹⁵⁵.

(δ) το **στάδιο της απόδοσης/παραγωγικότητας**, κατά το οποίο χρησιμοποιείται το σύνολο των δεξιοτήτων των μελών και η ηγεσία μπορεί να είναι πλέον δημοκρατική και ευέλικτη¹⁵⁶. Ονομάζεται και στάδιο ωριμότητας, αφού στο στάδιο αυτό έχουν αποκρυσταλλωθεί η δομή της και οι διαδικασίες λειτουργίας της, έχουν αναπτυχθεί οι σχέσεις μεταξύ των μελών της και είναι πλέον συνεκτική. Παρ' όλα αυτά απαιτείται μεγάλη προσπάθεια από όλα τα μέλη της ομάδας για να διατηρηθεί το στάδιο αυτό καθώς εύκολα μπορεί να παλινδρομήσει σε προηγούμενα στάδια και ιδιαίτερα σε αυτό της σύγκρουσης¹⁵⁷.

B.1.2.Θεωρίες Ομαδικής Εργασίας¹⁵⁸

B.1.2.1. Θεωρίες X και Y του Douglas McGregor

Σύμφωνα με τον Douglas McGregor υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες συμπεριφοράς των στελεχών (α) η αυταρχική (authoritarian) και (β) η δημοκρατική (democratic) και στηρίζονται σε 2 θεωρίες που είναι ευρύτερα γνωστές ως «Θεωρία X» και «Θεωρία Y» αντίστοιχα.

Σύμφωνα με την «Θεωρία X» ο μέσος άνθρωπος έχει αποστροφή προς την εργασία και για το λόγο αυτό προσπαθεί να την αποφεύγει, έτσι οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει είτε να εξαναγκαστούν, είτε να δωροδοκηθούν, να ελεγχθούν, να διευθυνθούν ή να τιμωρηθούν για να προσπαθήσουν αρκετά για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Ο μέσος άνθρωπος, επίσης, προτιμά να διευθύνεται ώστε να αποφεύγει τις ευθύνες και έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες και μικρή δημιουργικότητα, ενώ υποκινούνται κυρίως από τα χρήματα ή από την ανασφάλειά τους.

Σύμφωνα με την «Θεωρία Y» η σωματική και πνευματική προσπάθεια στην εργασία είναι κάτι το τόσο φυσικό όσο το παιχνίδι και η ξεκούραση και για αυτό είναι απαραίτητη και ψυχολογική ανάπτυξη των ανθρώπων. Οι άνθρωποι διαθέτουν εσωτερικά κίνητρα και έχουν την ικανότητα να αυτοδεσμεύονται απέναντι σε συγκεκριμένους στόχους, συνεπώς ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να επιτευχθεί προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Η δέσμευση απέναντι στους στόχους έχει οφέλη που συνδέονται με την επίτευξή τους και έτσι υπό τις κατάλληλες συνθήκες οι άνθρωποι μπορούν να απολαμβάνουν την δουλειά τους, να αποδέχονται και να αναζητούν την ευθύνη. Υπάρχει ικανότητα χρήσης σχετικά μεγάλου βαθμού

¹⁵⁵ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 513.

¹⁵⁶ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 143.

¹⁵⁷ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 513.

¹⁵⁸ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 137 επ.

φαντασίας και δημιουργικότητας κατά την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων ομοιόμορφα κατανεμημένα και ευρύτατα στον πληθυσμό, πλην, όμως, δεν αξιοποιείται. Τέλος, η αυτοπειθαρχία είναι αποτελεσματικότερη από οποιαδήποτε μορφή πειθαρχίας που επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες, αφού οι άνθρωποι υποκινούνται έτσι από την δική τους εσωτερική επιθυμία να αποδώσουν το μέγιστο.

B.1.2.2. Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Abraham Maslow

Σύμφωνα με τον Abraham Maslow οι άνθρωποι κατηγοριοποιούν τις ανάγκες τους ανάλογα με την προτεραιότητά τους, σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Η έστω και μερική ικανοποίηση της μίας βαθμίδας οδηγεί το άτομο στην επιδίωξη της κάλυψης των αναγκών και της επόμενης βαθμίδας.

Τα επίπεδα είναι τα ακόλουθα (ξεκινώντας από το κατώτερο προς το ανώτερο) : (α) οι **φυσιολογικές ανάγκες** είναι οι ανάγκες επιβίωσης όπως το φαγητό, η στέγαση, η ένδυση κλπ, (β) οι **ανάγκες ασφάλειας**, που συνίστανται στην αναζήτηση προστασίας από τους κινδύνους και τις αβεβαιότητες του περιβάλλοντος, (γ) οι **κοινωνικές ανάγκες**, όπως το να ανήκει το άτομο σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να αναπτύσσει συναισθηματικές σχέσεις, να προσφέρει και να απολαμβάνει αγάπη και στοργή κλπ, (δ) οι **ανάγκες αναγνώρισης**, που είναι απλά η ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση εκτίμηση, σεβασμό, επιτυχία, ανεξαρτησία, ελευθερία, αυτοεκτίμηση, αυτοσεβασμό κλπ, (ε) οι **ανάγκες ολοκλήρωσης**, που αποτελούν τις επιμέρους ανάγκες που συντείνουν με την ικανοποίησή τους στην αυτοπραγμάτωση, την ανάπτυξη του ατόμου με γνώμονα την τελειοποίηση της προσωπικότητάς του.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει στο μοντέλο αυτό η δυναμικότητά του. Μια αλλαγή στην οποιαδήποτε κατάσταση στην οποιαδήποτε κατάσταση μπορεί να προκαλέσει απότομη μετάπτωση από το υψηλότερο επίπεδο της ολοκλήρωσης ακόμα και σε αυτό των βασικών αναγκών. Κάτι το οποίο δεν θα πρέπει να συνυπολογίζεται από τη διοίκηση.

B.1.2.3. Θεωρία παραγόντων Υγιεινής και Υποκίνησης του Fred Hertzberg

Τα ευρήματα της έρευνας που διεξήγαγε ο Fred Hertzberg σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά τον οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση των ατόμων δεν είναι οι ίδιοι παράγοντες που προκαλούν τη δυσαρέσκεια των ατόμων. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Fred Hertzberg οι παράγοντες διακρίνονται σε (α) **παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης** και (β) σε **παράγοντες υποκίνησης**.

Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης δεν αποτελούν κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης. Η έλλειψή τους, όμως, μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για την μείωση της απόδοσης. Πρακτικά, όσο ικανοποιούνται απλά δεν δημιουργείται δυσαρέσκεια. Τέτοιοι παράγοντες είναι ο μισθός, η επαρκής επίβλεψη, οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας κλπ.

Οι παράγοντες παρακίνησης αφορούν την ίδια την εργασία και πιο συγκεκριμένα την εσωτερική ικανοποίηση και την αίσθηση πληρότητας από την επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων, τη δημόσια αναγνώριση των σημαντικών αυτών αποτελεσμάτων, το ενδιαφέρον της εργασίας, την αυξανόμενη υπευθυνότητα ως παράγοντα εσωτερικής ικανοποίησης και την προαγωγή ως κοινωνικό status. Ο εμπλουτισμός της εργασίας με νέες αρμοδιότητες, η συχνή επικοινωνία προϊσταμένου – υφισταμένου σχετικά με την απόδοση του τελευταίου, η εμφανής αξιοκρατική προαγωγή των υφισταμένων σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, υποκινούν τον εργαζόμενο σε μεγαλύτερη απόδοση.

B.1.2.4. Πρότυπο «Εργασιοκεντρικής» Ηγεσίας του John Adair

Ο John Adair ήταν υπεύθυνος σε στρατιωτική ακαδημία για την αποτελεσματική εκπαίδευση των υποψηφίων. Από αυτή του την εμπειρία ανέπτυξε την θεωρία και συνακόλουθα το πρότυπο που είναι γνωστό ως το πρότυπο της εργασιοκεντρικής ηγεσίας, το οποίο αναγνωρίζει (α) τις Λειτουργίες της Ηγεσίας και (β) τις Λειτουργίες της Ομάδας.

Ο ηγέτης της ομάδας έχει τρεις απαιτήσεις να ικανοποιήσει: (α) να ορίσει και να επιτύχει ένα συγκεκριμένο έργο, (β) να δημιουργήσει και να συντονίσει μία ομάδα που θα επιτύχει το έργο, (γ) να αναπτύξει και να ικανοποιήσει τα άτομα μέσα στην ίδια την ομάδα.

Προκειμένου να επιτευχθούν τα ανωτέρω η ομάδα πρέπει, με την προτροπή του ηγέτη: (α) να καθορίσει με σαφήνεια τους στόχους της, να εργασθεί για να τους επιτύχει και να τους επιτύχει (**ανάγκες εργασίας**), (β) να συντονιστεί, όσο και αν αυτό είναι δύσκολο, να αξιοποιήσει τις αναπόφευκτες συγκρούσεις προς όφελός της και της αποτελεσματικότητάς της (**ανάγκες ομάδας**), (γ) να καθορίσει με σαφήνεια τις ευθύνες των μελών της, τους τομείς ή τα αντικείμενα που αυτά πρέπει να συνεισφέρουν και πόσο καλά πρέπει να αποδώσουν, να παράσχει ευκαιρίες στο κάθε μέλος τη δυνατότητα να αναδείξει τις ικανότητές του, να αναλάβει ευθύνες και να του αναγνωρισθεί στο τέλος η τυχόν επιτυχία του ή η συμβολή του (**ατομικές ανάγκες**).

Ο ίδιος ο ηγέτης οφείλει: (α) να ορίσει την εργασία, να καταστρώσει ένα σχέδιο, να αποφασίσει τον καταμερισμό των εργασιών και των πόρων, να ελέγχει την ποιότητα και τον χρόνο εργασίας, την απόδοση σε σχέση με το πλάνο και την αναπροσαρμογή του τελευταίου (**λειτουργίες εργασίας**), (β) να διαμορφώσει πρότυπα, να διατηρεί την πειθαρχία, να δημιουργεί ομαδικό κλίμα, να ενθαρρύνει, να υποκινεί, να διασφαλίζει την επικοινωνία των μελών και την εκπαίδευσή τους (**λειτουργίες ομάδας**), (γ) να παρακολουθεί τα προσωπικά προβλήματα, να επαινεί τα άτομα, να αναγνωρίζει και να αναπτύσσει τυχόν μεμονωμένες δεξιότητες και να επιμελείται για την ατομική εκπαίδευση (**μεμονωμένες λειτουργίες**).

Για τη διευκόλυνση των ηγετών, ο Adair διαμόρφωσε μια λίστα έξι λειτουργιών, την οποία ο κάθε

ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει: (α) **Σχεδιασμός**, η λειτουργία σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης αναζητά κάθε διαθέσιμη πληροφορία, καθορίζει την εργασία της ομάδα και του στόχου της, καταστρώνει ένα σχέδιο που μπορεί να επεξεργασθεί η ομάδα στο πλαίσιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. (β) **Έναρξη**, η λειτουργία σύμφωνα με την οποία ενημερώνει την ομάδα για τον στόχο και το σχέδιο, αιτιολογεί αυτά στα μέλη, κατανέμει τις εργασίες σε αυτά και θεσπίζει πρότυπα απόδοσης των ομάδων και των μελών τους. (γ) **Έλεγχος**, η λειτουργία σύμφωνα με την οποία αξιολογεί τα πρότυπα των ομάδων, διασφαλίζει όλες τις ενέργειες που υπολείπονται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, διατηρεί σχετική συζήτηση ανάμεσα στα μέλη, παρέχει κίνητρα στην ομάδα για τη λήψη των αποφάσεων, (δ) **Υποστήριξη**, η λειτουργία σύμφωνα με την οποία εκφράζει την αποδοχή προς τα πρόσωπα και τη συνεισφορά τους, ενθαρρύνει την ομάδα αλλά και τα μεμονωμένα μέλη της, μεριμνά όμως και για την πειθαρχία της ομάδας και των μελών, δημιουργεί πνεύμα εργασίας και καλύπτει τις εντάσεις με χιούμορ, (ε) **Πληροφόρηση**, η λειτουργία σύμφωνα με την οποία αποσαφηνίζει την εργασία και το πλάνο, πληροφορεί την ομάδα για να γνωρίζει και αυτή την τρέχουσα κατάσταση, λαμβάνει πληροφορίες από την ίδια την ομάδα και σημειώνει περιλήψεις των προτάσεων και των ιδεών που παράγονται, (στ) **Εκτίμηση**, η λειτουργία σύμφωνα με την οποία ελέγχει την επίτευξη του αντικειμενικού στόχου, δοκιμάζει τις επιπτώσεις μιας προτεινόμενης λύσης, εκτιμά την απόδοση της ομάδας και βοηθά και την ίδια την ομάδα να εκτιμήσει την απόδοσή της απέναντι στα πρότυπα.

B.1.3. Είδη Ομάδων

Υπάρχουν δύο είδη ομάδων¹⁵⁹: (α) οι τυπικές και (β) οι άτυπες ομάδες.

Οι **τυπικές ομάδες** είναι όσες ορίζονται συνειδητά από τη Διοίκηση του Οργανισμού με συγκεκριμένους ρόλους και στόχους¹⁶⁰. Η ταυτότητα και η σύνθεσή τους συνήθως διαμορφώνεται ανάλογα με την οργανωτική δομή του Οργανισμού ενώ οι ρόλοι τους προκύπτουν από την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης¹⁶¹. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι **λειτουργικές ομάδες (work teams)**, που αποτελούν μέρη της οργανωτικής δομής, η σύνθεσή τους παραμένει σταθερή στο χρόνο και έχουν συγκεκριμένη ευθύνη ως προς την υλοποίηση συγκεκριμένης λειτουργίας και έργου του Οργανισμού. Ειδική κατηγορία αυτών είναι οι διατμηματικές/διαλειτουργικές ομάδες, που τα τελευταία χρόνια αυξάνουν την εμφάνισή τους¹⁶². Θεωρούνται σχετικά μόνιμες ομάδες και

¹⁵⁹ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 494, Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 258.

¹⁶⁰ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 258.

¹⁶¹ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 494.

¹⁶² Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι,

δημιουργούνται από τον Οργανισμό για την επίτευξη στόχων¹⁶³. Στην ίδια κατηγορία εντάσσονται και οι ομάδες έργου (project team) οι οποίες σχηματίζονται προκειμένου να υλοποιήσουν συγκεκριμένο έργο και σε συγκεκριμένο χρόνο¹⁶⁴, με προσωρινό, συνεπώς, χαρακτήρα και εργαζόμενες για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου¹⁶⁵. Τέλος, σε αυτή την κατηγορία μπορούν να ενταχθούν και οι διοικητικές ομάδες (management teams) που επίσης σχηματίζονται από τον Οργανισμό και αποτελούνται συνήθως από διευθυντές τμημάτων και ευθύνονται για την πορεία της επιχείρησης¹⁶⁶.

Οι **άτυπες ομάδες** δεν έχουν αποφασισθεί ή οργανωθεί επίσημα από τη Διοίκηση του Οργανισμού, αλλά δημιουργούνται αυτόβουλα από τα μέλη τους λόγω των τυχόν κοινών χαρακτηριστικών ή συμφερόντων των μελών τους ή τυχόν φιλικών σχέσεων μεταξύ τους κλπ¹⁶⁷. Δεν έχουν εξουσία και οι δραστηριότητές τους αφορούν συνήθως την επίλυση προβλημάτων ή προτάσεις για βελτίωση¹⁶⁸. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι ομάδες συμφερόντων, οι οποίες δημιουργούνται για την κοινή δράση των μελών της προς υποστήριξη των συμφερόντων τους. Στην ίδια κατηγορία είναι και οι ομάδες φιλίας, που συνήθως διαρκούν περισσότερο από τις ομάδες συμφερόντων, δημιουργούνται λόγω των σχέσεων φιλίας που υπάρχουν ανάμεσα στα μέλη τους και έχουν ως στόχο κυρίως την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών¹⁶⁹.

B.1.4. Ομάδες και Παραδοσιακό Μάνατζμεντ¹⁷⁰

Ένα από τα αγαπημένα εργαλεία του μάνατζμεντ στον δυτικό κόσμος είναι ο ανταγωνισμός, καθώς θεωρείται ότι υποκινεί τους εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν όλες τις δυνατότητές και ικανότητές τους στο μέγιστο. Ο εργαζόμενος, όμως, που έχει ενσωματώσει το δόγμα αυτό ανταγωνίζεται μέσα στον ίδιο τον Οργανισμό τους συναδέλφους του. Έχοντας, έτσι, συνηθίσει, είναι εξαιρετικά δύσκολο να συνεργαστεί ειλικρινά με τους συναδέλφους του στο πλαίσιο μίας ομάδας, αφενός λόγω κεκτημένης ταχύτητας και φυσικής αντίδρασης, αφετέρου γιατί θα αναμένει και από τους

Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 494.

¹⁶³ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 258.

¹⁶⁴ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «*Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 494.

¹⁶⁵ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 258.

¹⁶⁶ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 258.

¹⁶⁷ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «*Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 494.

¹⁶⁸ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 258.

¹⁶⁹ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 258 κ επ.

¹⁷⁰ Βλ. Charles N. Weaver, «*Management Ολικής Ποιότητας, Τα τέσσερα στάδια για την κατάκτηση επιδόσεων που θα καταξιώσουν διεθνώς την επιχείρησή σας*», Εκδόσεις Anubis, 1996, σελ. 108.

συναδέλφους του ότι θα συμπεριφερθούν με τον ίδιο τρόπο και συνεπώς είναι αν όχι ανταγωνιστικός, τότε τουλάχιστον επιφυλακτικός¹⁷¹.

Αυτό το χαρακτηριστικό, όμως, ζημιώνει κατά πολύ την αποτελεσματικότητα των ομάδων και οι Οργανισμοί που θέλουν να επωφεληθούν από την λειτουργία τους και τα πλεονεκτήματά τους, ξοδεύουν ετησίως μεγάλα ποσά για την καθιέρωση ομάδων, με βασικό σκοπό τη δημιουργία πνεύματος συνεργασίας. Όταν, όμως, ο Οργανισμός συνεχίζει να λειτουργεί στο εσωτερικό του ανταγωνιστικά, να ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό (με κίνητρα και επιβραβεύσεις) στα άτομα ή ακόμα χειρότερα ανάμεσα στις ομάδες, όλες αυτές οι προσπάθειες πέφτουν στο κενό¹⁷².

Επιπλέον, οι Οργανισμοί που ακολουθούν το παραδοσιακό μάνατζμεντ, δεν χρησιμοποιούν τις ομάδες ως μόνιμους σχηματισμούς αλλά περιστασιακά και μάλλον πυροσβεστικά, όταν πρέπει να δοθεί λύση σε μια κρίση. Τις περισσότερες φορές οι ομάδες περιορίζονται στην αποκατάσταση των διεργασιών που έχουν καταρρεύσει ή έχουν καταντήσει εντελώς αναποτελεσματικές¹⁷³.

Όμως, ευτυχώς, οι δυνατότητες των ομάδων – όπως αναφέρεται και πιο πάνω στην παρούσα – δεν περιορίζονται μόνο την αποκατάσταση προβληματικών διεργασιών. Οι ομάδες μπορούν να συμβάλλουν στην αλλαγή νοοτροπίας εντός του Οργανισμού ώστε να επιτευχθεί η επιβίωση και μετέπειτα η ευημερία, μέσω μιας διαρκούς διαδικασίας βελτίωσης των διεργασιών¹⁷⁴.

B.1.5. Παρακίνηση Εργαζομένων

Η επίδοση του Οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να κάνει τους ανθρώπους να αποδίδουν¹⁷⁵. Υπάρχουν πολλές θεωρίες για την παρακίνηση των εργαζομένων και πολλοί παράγοντες που μπορούν να κινητοποιήσουν τον εργαζόμενο, ώστε να έχει καλύτερη απόδοση. Η τάση τα τελευταία χρόνια είναι η ενθάρρυνση όλων να σκέφτονται με οραματικό τρόπο, να κάνουν, όπως λέγεται, «μεγάλα όνειρα». Αυτή η αντίληψη ακούγεται γοητευτικά δημοκρατική. Με το να δίνεις, δηλαδή, στον καθένα την ευκαιρία και τη δυνατότητα να καινοτομεί, τον κάνεις να νοιώθει σημαντικός¹⁷⁶.

Η υποκίνηση είναι από τα απλούστερα αλλά ταυτόχρονα και πιο πολύπλοκά έργα ενός μάνατζερ¹⁷⁷. Είναι, όμως, μια εσωτερική διαδικασία κατ' ουσίαν και για αυτό ο εργαζόμενος θα πρέπει να νοιώθει

¹⁷¹ Βλ. Charles N. Weaver, «*Management Ολικής Ποιότητας, Τα τέσσερα στάδια για την κατάκτηση επιδόσεων που θα καταξιώσουν διεθνώς την επιχείρησή σας*», Εκδόσεις Anubis, 1996, σελ. 108.

¹⁷² Βλ. Charles N. Weaver, «*Management Ολικής Ποιότητας, Τα τέσσερα στάδια για την κατάκτηση επιδόσεων που θα καταξιώσουν διεθνώς την επιχείρησή σας*», Εκδόσεις Anubis, 1996, σελ. 109.

¹⁷³ Βλ. Charles N. Weaver, «*Management Ολικής Ποιότητας, Τα τέσσερα στάδια για την κατάκτηση επιδόσεων που θα καταξιώσουν διεθνώς την επιχείρησή σας*», Εκδόσεις Anubis, 1996, σελ. 114.

¹⁷⁴ Βλ. Charles N. Weaver, «*Management Ολικής Ποιότητας, Τα τέσσερα στάδια για την κατάκτηση επιδόσεων που θα καταξιώσουν διεθνώς την επιχείρησή σας*», Εκδόσεις Anubis, 1996, σελ. 114.

¹⁷⁵ Βλ. Peter F. Drucker, «*Το Μάνατζμεντ στην πράξη*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998 (ανατύπωση 2001), σελ. 331.

¹⁷⁶ Βλ. Genti Beqiri, «*Innovative business models and crisis management*», Procedia Economics and Finance 9, 2014, σελ. 364.

¹⁷⁷ Βλ. Γιώργο Κωστούλα, «*Μάνατζμεντ Α-Ω*», Ελληνοεκδοτική, 1996, σελ. 67.

ότι για κάθε επιπλέον προσπάθεια θα υπάρχει μια βέβαιη πρόσθετη ικανοποίηση¹⁷⁸. Η ικανοποίηση αυτή είναι διαφορετική ανάλογα την προσωπικότητα του εργαζόμενου. Υπάρχουν άνθρωποι με μεγαλύτερη ανάγκη για δύναμη, άνθρωποι με ανάγκη για πραγματοποίηση και ανθρώπους με ανάγκη για συναδελφικότητα¹⁷⁹.

Σύμφωνα με τον Δημήτρη Μπουραντά, οι παράγοντες κινητοποίησης είναι οι ακόλουθοι¹⁸⁰: (α) το **αίσθημα επιτυχίας**, το οποίο αποτελεί ισχυρό παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης, όπου επιτυχία νοείται η επίτευξη μίας επίδοσης που σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ίδιου του εργαζόμενου ή των υπολοίπων, θεωρείται υψηλή. Κύριε πρακτικές και μέθοδοι δημιουργίας αυτής της αίσθησης είναι η στοχοθεσία, το θετικό feedback και η επιβράβευση – αναγνώριση. (β) η **αναγνώριση** από τους άλλους των προσπαθειών, των επιδόσεων, των ικανοτήτων και όλων όσων προσφέρει ο εργαζόμενος στο πλαίσιο της εργασιακής του σχέσης προκαλεί μεγάλη ικανοποίηση και για τον λόγο αυτό συνιστά και παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης, ειδικά στην Ελλάδα. Αναγνώριση μπορεί και πρέπει να συνιστά και η ίδια η συμπεριφορά, όχι μόνο τα bonus ή η προαγωγή. (γ) το **ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας**. Σύμφωνα με τον Herzberg, όσο πιο ενδιαφέρουσα βρίσκει τη δουλειά του κάποιος, τόσο με μεγαλύτερη όρεξη εργάζεται. Για να γίνει η εργασία πιο ενδιαφέρουσα η διοίκηση είτε μεριμνά για την εναλλαγή των θέσεων ή αντικειμένου εργασίας είτε εμπλουτίζει την εργασία του κάθε ενός, δημιουργώντας μία θέση εργασίας με όλο μεγαλύτερη ποικιλία διαφορετικών εργασιών – καθηκόντων και όσο πιο ολοκληρωμένες εργασίες, για να αισθάνεται ο εργαζόμενος ότι η εργασία του φέρνει αποτελέσματα. (δ) η ανάπτυξη και εξέλιξη είναι και αυτά πολύ σημαντικά κίνητρα για τον εργαζόμενο. Η ανάπτυξη προκαλεί στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι είναι ικανό, μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αίσθηση σιγουριάς, υψηλότερης αυτοεκτίμησης και αυτοσεβασμού. Ο συνδυασμός, δε, αυτής με την εξέλιξη μέσα στον Οργανισμό πολλαπλασιάζει την επίδρασή της. Με την εξέλιξη να μην σημαίνει μόνο προαγωγή αλλά και αύξηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών. (ε) η **συμμετοχή και η ευθύνη** συνιστούν το ένα επακόλουθο του άλλου. Η ελεύθερη πρωτοβουλία και η αυτονομία των εργαζομένων, όσον αφορά την εργασία τους, είναι σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης, καθώς αισθάνονται δημιουργικοί. Επιπλέον, η ελευθερία έκφρασης ιδεών και προτάσεων για την ίδια τους την εργασία ή το ευρύτερο σύνολο στο οποίο αυτή εντάσσεται, πέρα από την χρησιμότητα των ίδιων των ιδεών και των προτάσεων, δημιουργεί στους εργαζομένους την αίσθηση ευθύνης και δέσμευσης σε στόχους και στον οργανισμό. Η συμμετοχή και ανάληψη πρωτοβουλιών εκφράζει την εμπιστοσύνη, την εκτίμηση και τον σεβασμό του Οργανισμού προς τους εργαζόμενους. Η συμμετοχή δεν θα πρέπει να συγχέεται με την συναπόφαση.

¹⁷⁸ Βλ. Γιώργο Κωστούλα, «Μάνατζμεντ Α-Ω», Ελληνοεκδοτική, 1996, σελ. 67.

¹⁷⁹ Βλ. Γιώργο Κωστούλα, «Μάνατζμεντ Α-Ω», Ελληνοεκδοτική, 1996, σελ. 79.

¹⁸⁰ Βλ. Δημήτρη Μπουραντά, «Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 74-80.

Η διάπλαση υπεύθυνων εργαζομένων μπορεί να γίνει με τέσσερις τρόπους¹⁸¹: (α) την προσεκτική τοποθέτηση στην κατάλληλη θέση εργασίας, (β) τα υψηλά πρότυπα απόδοσης, (γ) η παροχή των απαραίτητων πληροφοριών στους εργαζομένους, ώστε να μπορούν να ελέγξουν τον εαυτό τους, (δ) η παροχή ευκαιριών για συμμετοχή, για να μπορεί να κατανοήσει την οπτική της διαχείρισης του Οργανισμού.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να λειτουργήσουν θετικά εάν στον Οργανισμό δεν υπάρχει αίσθηση δικαιοσύνης ή δίκαιης μεταχείρισης¹⁸².

Μία νέα -σχετικά- μορφή κινητοποίησης είναι η «ενδυνάμωση» (*empowerment*). Περιλαμβάνει εντός της πολλούς από τους παράγοντες που αναφέρουμε πιο πάνω, όπως η ανάληψη ευθυνών και η μεταβίβαση εξουσίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, η παρακίνηση, η ανάπτυξη και η δέσμευση, χωρίς όμως να αποτελεί το άθροισμά τους αλλά κάτι ευρύτερο και σύνθετο¹⁸³, με τέσσερις διαστάσεις¹⁸⁴: (α) την αίσθηση του νοήματος της εργασίας (sense of meaning), την αίσθηση, δηλαδή, των εργαζομένων ότι η εργασία που παρέχουν έχει νόημα, (β) την αίσθηση ικανότητας (sense of competence), δηλαδή την αυτοπεποίθηση ότι διαθέτει τις ικανότητες και δυνατότητες που είναι αναγκαίες για την εργασία του, (γ) την αίσθηση αυτοπροσδιορισμού (sense of self-determination), δηλαδή την αίσθηση ότι διαθέτει τη διακριτική ευχέρεια, την αυτονομία, την ελευθερία των πρωτοβουλιών και τον έλεγχο για να κάνει αποτελεσματικά την εργασία του, (δ) την αίσθηση επιρροής (sense of impact), δηλαδή την αίσθηση ότι μπορεί να ασκήσει επιρροή σε άλλους ανθρώπους, λειτουργίες, συστήματα, πολιτικές και, το κυριότερο, στα αποτελέσματα του Οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι που έχουν ενδυναμωθεί, έχει παρατηρηθεί ότι δεν φοβούνται να παίρνουν αποφάσεις, να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να αναλαμβάνουν κινδύνους, δεν φοβούνται να προτείνουν ιδέες και λύσεις, γίνονται δημιουργικοί, καινοτόμοι, επιχειρηματολογούν, έχουν αυτοπεποίθηση για την επιτυχία, διακρίνονται από υψηλή υπευθυνότητα και δέσμευση στον οργανισμό και την εργασία τους, έχουν θετική στάση, επιζητούν την κριτική και την εκπαίδευση για να βελτιωθούν, θεωρούν την εργασία τους σημαντική, νοιώθουν στο κέντρο των εξελίξεων και όχι αποκομμένοι από τα κέντρα λήψης αποφάσεων, συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους λοιπούς εργαζόμενους (υφισταμένους-προϊσταμένους), προσαρμόζονται εύκολα στις εξελίξεις και είναι ευέλικτοι αλλά και κυρίαρχοι του εαυτού τους, έχουν σαφείς στόχους και στρατηγική, έχουν υψηλό

¹⁸¹ Βλ. Peter F. Drucker, «*Το Μάνατζμεντ στην πράξη*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998 (ανατύπωση 2001), σελ. 392.

¹⁸² Βλ. Δημήτρης Μπουραντάς, Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 80.

¹⁸³ Βλ. Δημήτρης Μπουραντάς, Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 81.

¹⁸⁴ Βλ. Δημήτρης Μπουραντάς, Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 82.

ηθικό, μειωμένη ένταση και αισθάνονται ολοκλήρωση και συνολική ικανοποίηση από την εργασία τους¹⁸⁵.

B.1.6. Αποτελεσματικότητα Ομάδων

B.1.6.1. Παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των Ομάδων

Η επιτυχία της ομάδας εξαρτάται τόσο από την επιθυμία όσο και τη δυνατότητα των μελών της να συνεργάζονται¹⁸⁶. Υπάρχουν αποτελεσματικές και μη αποτελεσματικές ομάδες¹⁸⁷. Όμως, τι είναι αυτό που κάνει μια ομάδα αποτελεσματική και συνακόλουθα επιτυχημένη;

Σύμφωνα με το μοντέλο δημιουργίας του **Tuckman** οι αποτελεσματικές ομάδες ελέγχουν την απόδοσή τους, δεν παρεκκλίνουν από τους στόχους τους και φροντίζουν για την επίλυση των προβλημάτων τους. Γενικά, τα στελέχη των αποτελεσματικών ομάδων γνωρίζουν, κατανοούν και είναι αφοσιωμένα στους στόχους τους, σέβονται και αλληλοϋποστηρίζονται, τα προσόντα τους είναι συμπληρωματικά και συνεργάζονται και εργάζονται από κοινού¹⁸⁸. Έχουν δέσμευση σε ξεκάθαρους στόχους, ελευθερία διατύπωσης απόψεων και προβλημάτων, εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας, πραγματική συνεργασία των μελών και αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων, ανεπτυγμένη ικανότητα συλλογής και διαχείρισης της πληροφορίας, αποτελεσματική ηγεσία, αναθεώρηση των διαδικασιών της ομάδας, ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις και ευκαιρίες ανάπτυξης των δεξιοτήτων των μελών¹⁸⁹.

Σύμφωνα με τη σειρά εφαρμοσμένων ερευνών των Shea και Guzzo, οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα των ομάδων είναι οι ακόλουθοι τρεις¹⁹⁰: (α) η **αλληλεξάρτηση των εργασιών της ομάδας**¹⁹¹, δηλαδή το που τελειώνει και που αρχίζει η δουλειά του κάθε μέλους της ομάδας. Ιδανικά, οργανώνεται με τρόπο που εκεί που τελειώνει η δουλειά του κάθε μέλους να αρχίζει η δουλειά του επόμενου, προκειμένου να μην κάνουν περισσότεροι άνθρωποι τα ίδια πράγματα και να είναι πιο εύκολα να υπάρξει έλλειψη συντονισμού. Όσο περισσότερη συνεργασία και συντονισμό των μελών απαιτεί η διάρθρωση της εργασίας τόσο πιο εύκολο γίνεται να

¹⁸⁵ Βλ. Δημήτρης Μπουραντάς, Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 83-84.

¹⁸⁶ Βλ. Alexander Hamilton Institute, «Οργάνωση και Συντονισμός Ομάδων, Αποτελεσματική ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος στο Επιχειρησιακό Περιβάλλον», Κριτήριο, 2000, σελ. 43.

¹⁸⁷ Βλ. Kate Williams, Bob Johnson, «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ, Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 130.

¹⁸⁸ Βλ. Kate Williams, Bob Johnson, «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ, Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 130.

¹⁸⁹ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 144.

¹⁹⁰ Βλ. Κώστα Ν Δερβισιώτη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη (Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ), Έκδοση 2005, σελ. 123.

¹⁹¹ Βλ. Κώστα Ν Δερβισιώτη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη (Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ), Έκδοση 2005, σελ. 124.

αναπτυχθεί η αποτελεσματικότητα της ομάδας. (β) η **αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων της ομάδας**¹⁹², δηλαδή, τα αποτελέσματα της ομάδας που αφορούν τη διοίκηση (πχ δείκτες απόδοσης της ανταγωνιστικότητας κλπ) να αλληλεξαρτώνται με τα αποτελέσματα της ίδιας ομάδας που αφορούν τα μέλη της (πχ αμοιβή, αναγνώριση κλπ). Όσο πιο ικανοποιητική είναι η αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων των δύο κατηγοριών τόσο πιο αποτελεσματική είναι η υποκίνηση των μελών της ομάδας να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της. (γ) το **αίσθημα αποτελεσματικότητας στα μέλη της ομάδας**¹⁹³, δηλαδή, η αίσθηση ότι η ομάδα μπορεί να τα καταφέρει και μάλιστα με επιτυχία. Αναπτύσσεται με τον χρόνο και ενισχύεται από την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας στην διοίκηση, ότι θα τους παράσχει όλα τα μέσα που απαιτούνται για να επιτύχουν τους στόχους τους, όπως επίσης και από την αναγνώριση του έργου που ήδη έχει συντελεστεί από την ομάδα.

Σύμφωνα με τον **Douglas McGregor**¹⁹⁴: (1) οι αποτελεσματικές ομάδες έχουν καλή πληροφόρηση και άνετη ατμόσφαιρα ενώ οι μη αποτελεσματικές έχουν ατμόσφαιρα βαρετή ή και εκνευριστική, με εντάσεις ανάμεσα στα μέλη, (2) οι αποτελεσματικές ομάδες κάνουν συχνές συζητήσεις με υψηλό βαθμό συμμετοχής ενώ στις μη αποτελεσματικές ένα ή δύο άτομα μονοπωλούν τις συζητήσεις και συχνά για άστοχες παρατηρήσεις, (3) οι αποτελεσματικές ομάδες έχουν κατανοητούς στόχους και υψηλό βαθμό δέσμευσης στην υλοποίησή τους ενώ οι μη αποτελεσματικές έχουν ασαφείς στόχους, (4) στις αποτελεσματικές ομάδες τα μέλη ακούν και συμμετέχουν δημιουργικά ενώ στις μη αποτελεσματικές τα μέλη έχουν την τάση να μην ακούν ο ένας τον άλλο, (5) οι αποτελεσματικές ομάδες δεν αποφεύγουν τις συγκρούσεις αλλά συζητούν επί αυτών και τις επιλύουν με δημιουργικό τρόπο ενώ στις μη αποτελεσματικές οι συγκρούσεις είτε αποσοβούνται είτε οδηγούν σε ανοιχτές μάχες, (6) οι αποτελεσματικές ομάδες λαμβάνουν τις περισσότερες αποφάσεις τους πλειοψηφικά ενώ οι μη αποτελεσματικές αρκούνται σε απλές πλειοψηφίες για την λήψη απόφασης, την οποία τα άλλα μέλη πρέπει να αποδεχθούν, (7) στις αποτελεσματικές ομάδες οι ιδέες εκφράζονται ελεύθερα ενώ στις μη αποτελεσματικές τα μέλη δεν αποκαλύπτουν τα συναισθήματά τους ενώ η άσκηση κριτικής για τα άλλα μέλη είναι ευπρόσδεκτη, (8) στις αποτελεσματικές ομάδες οι στρατηγικές αποφάσεις δεν είναι ευθύνη μόνο του ηγέτη αλλά συχνά συζητούνται ανοιχτά και με τα υπόλοιπα μέλη ενώ στις μη αποτελεσματικές η ηγεσία στηρίζεται στον τύπο και όχι στην ουσία, (9) οι αποτελεσματικές ομάδες εξετάζουν τον βαθμό προόδου των ενεργειών τους ενώ οι μη αποτελεσματικές αποφεύγουν κάθε συζήτηση για τις ενέργειές τους, (10) οι αποτελεσματικές ομάδες έχουν χαμηλό βαθμό αλλαγών στο προσωπικό της ομάδας και χαμηλότερη διάθεση για απουσίες ενώ

¹⁹² Βλ. Κώστα Ν Δερβισιώτη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β΄ Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη (Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ), Έκδοση 2005, σελ. 124-125.

¹⁹³ Βλ. Κώστα Ν Δερβισιώτη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β΄ Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη (Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ), Έκδοση 2005, σελ. 125-126.

¹⁹⁴ Βλ. Kate Williams, Bob Johnson, «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ, Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 131.

οι μη αποτελεσματικές έχουν υψηλά ποσοστά και αλλαγών στα μέλη της ομάδας και απουσιών αυτών.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ομάδων, έχουν αναδείξει ότι υπάρχουν παράγοντες που σχετίζονται με¹⁹⁵: (α) τη σύνθεση, (β) το πλαίσιο¹⁹⁶ και (γ) τη διαδικασία¹⁹⁷ της ομάδας.

Όσον αφορά τη **σύνθεση της ομάδας**¹⁹⁸, οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της είναι: (α) το **μέγεθος της ομάδας**. Δεν υπάρχει κάποιος κανόνας για το ιδανικό μέγεθος της κάθε ομάδας, γιατί αυτό εξαρτάται και από το έργο που αναλαμβάνει η κάθε ομάδα. Θεωρείται ότι οι πιο αποτελεσματικές ομάδες έχουν κάτω από 10 μέλη, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη όταν οι ομάδες είναι μικρότερες και αυτό γιατί η συμμετοχή του κάθε μέλους αναγνωρίζεται και έχει αξία για τα υπόλοιπα μέλη¹⁹⁹. Το μέγεθος της ομάδας θα πρέπει να προκύπτει από την εξισορρόπηση μεταξύ των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων, δηλαδή αφενός των γνώσεων, ικανοτήτων, πληροφοριών, απόψεων, ιδεών κλπ που διαθέτουν ή θα έπρεπε να διαθέτουν τα μέλη της και αφετέρου της δυσκολίας συμμετοχής και της τυχόν δυσκαμψίας, του λειτουργικού κόστους και της τυχόν έλλειψης συνοχής της ομάδας, αν αυτή είναι πολύ μεγάλη²⁰⁰. (β) οι **ικανότητες των μελών της ομάδας**. Μια ομάδα για να λειτουργήσει χρειάζεται τρία είδη ικανοτήτων: i. τεχνικές ικανότητες, δηλαδή αυτές που είναι σχετικές με το έργο που έχει αναλάβει η ομάδα, ii. Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων και iii διαπροσωπικές ικανότητες. Το σημαντικό είναι η σύνθεση των μελών της ομάδας να διαμορφώνει μια σωστή αναλογία από τα πιο πάνω είδη ικανοτήτων, ώστε η ομάδα να είναι αποτελεσματική²⁰¹. (γ) η **προσωπικότητα**. Η προσωπικότητα των μελών επηρεάζει και την προσωπικότητα της ομάδας. Η ύπαρξη ή η ανυπαρξία διάφορων χαρακτηριστικών και ο τρόπος που αυτά θα συνδυαστούν επηρεάζει την επιτυχία της ομάδας. Για παράδειγμα, οι επιτυχημένες ομάδες χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα γνωστικής ικανότητας, εξωστρέφειας, προσήνειας και χαμηλά ποσοστά νευρωτισμού

¹⁹⁵ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 263.

¹⁹⁶ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 270.

¹⁹⁷ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 271-273.

¹⁹⁸ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 263-269.

¹⁹⁹ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 263-264.

²⁰⁰ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 499.

²⁰¹ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 264.

σε σύγκριση με ομάδες που δεν αποδίδουν τόσο καλά²⁰². (γ) ο **καθορισμός των ρόλων**. Ο τρόπος που αντιλαμβάνονται τα μέλη της ομάδας τον ρόλο τους, με ό,τι αυτός συνεπάγεται, ερμηνεύει και τη συμπεριφορά τους εντός της ομάδας και συνακόλουθα την απόδοση της ίδιας της ομάδας. Ο Belbin θεωρεί ότι οι αποτελεσματικές ομάδες περιλαμβάνουν εννέα ρόλους²⁰³: (1) ο Διεκπεραιωτής, αποδέχεται τους στόχους και εργάζεται σκληρά για να τους πετύχει. Είναι πειθαρχημένος, έχει κοινή λογική, οργανωτική ικανότητα και μπορεί να μετατρέψει τις ιδέες σε δράσεις. (2) ο Συντονιστής έχει την ικανότητα να κάνει τα μέλη της ομάδας να εργάζονται για τον κοινό στόχο. Είναι ώριμος, έχει αυτοπεποίθηση και αποτελεί ένα άτομο που μπορείς να εμπιστευθείς. (3) ο Διαμορφωτής είναι εκείνος που θα αλλάξει τις ισορροπίες, θα προκαλεί, θα παρακινεί και θα πιέζει τους άλλους να δράσουν. Είναι δυναμικός, ανταγωνιστικός, με πολλή ενέργεια και διάθεση για δράση. (4) ο Διοργανωτής, που προτιμά να εργάζεται μόνος και από κάποια απόσταση από τα άλλα μέλη της ομάδας, αγνοεί τις λεπτομέρειες και παρακάμπτει το πρωτόκολλο. Είναι δημιουργικός, καινοτόμος, εσωστρεφής και οι ιδέες του χαρακτηρίζονται από ριζοσπαστικότητα αλλά υπολείπονται σε πρακτική εφαρμογή. (5) ο Ερευνητής Πόρων έχει την ικανότητα να εντοπίζει και να επενδύει στις καλές ιδέες, αν και ο ίδιος δεν είναι πλούσια πηγή ιδεών, προτιμά την ενεργό δράση, επικοινωνεί και διαπραγματεύεται, διαθέτει ένα δίκτυο γνωριμιών και είναι ιδανικός στο να εξασφαλίζει πόρους για την ομάδα και να διαπραγματεύεται για το συμφέρον της. (6) ο Ελεγκτής – Εκτιμητής, αυτός που εξετάζει όλες τις πτυχές ενός ζητήματος και όλες τις εναλλακτικές. Είναι σοβαρός, μετρημένος, ψύχραιμος αλλά συνήθως, επειδή είναι πολύ αναλυτικός ασκεί και πολλή κριτική και δεν διαθέτει την ικανότητα να εμπνέει τους γύρω του. (7) ο Ομαδικός Παίκτης είναι αυτός που είναι υποστηρικτικός με όλους, αντιλαμβανόμενος τις διαφορετικές ανάγκες των ατόμων, είναι ικανός να προσαρμόζεται στις διαφορετικές καταστάσεις αλλά δεν αντιμετωπίζει καλά την πίεση και αποφεύγει τις συγκρούσεις και έχει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με όλους. Αυτός είναι και ο λόγος που οι περισσότεροι προτιμούν να ακολουθούν τις οδηγίες του, αν και σε στιγμές κρίσης αδυνατεί να καθοδηγήσει τους άλλους. (8) ο Ολοκληρωτής, θα αρχίσει μόνο αυτό που μπορεί να τελειώσει. Προσέχει την κάθε λεπτομέρεια και παραδίδει αυτό που έχει αναλάβει στην ώρα του με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ανησυχεί ακόμα και για τα μικρότερα πράγματα, δεν επιτρέπει σε τίποτα να διαφύγει της προσοχής του. Είναι αγχώδης, ευσυνείδητος, επιμελής και τακτικός. (9) ο Ειδικός, είναι αυτός που είναι επαγγελματίας σε αυτό που έχει επιλέξει να ασχοληθεί, διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες, για τις οποίες είναι περήφανος και αποτελεί αναπόσπαστο μέλος της ομάδας. Χάνει, όμως, γρήγορα το ενδιαφέρον του για την εργασία των άλλων μελών, ακόμη και για τα ίδια

²⁰² Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 265.

²⁰³ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 266-269.

τα μέλη.

Σύμφωνα με άλλους²⁰⁴ οι ρόλοι ταξινομούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες: (α) στην **πρώτη κατηγορία** ανήκουν οι ρόλοι εκείνοι που είναι απαραίτητοι και συνδέονται άμεσα με την υλοποίηση του έργου της ομάδας, όπως η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η αναζήτηση πληροφοριών, η παροχή πληροφοριών, η διευκρίνιση και επεξεργασία, η ανακεφαλαίωση και σύνοψη και εξακρίβωση συμφωνίας (ή διαφωνίας και επίλυσης). (β) στη **δεύτερη κατηγορία** ανήκουν οι ρόλοι που συμβάλλουν στην συντήρηση, τη συνοχή, την αποτελεσματική λειτουργία και την ανάπτυξη της ομάδας, όπως η εναρμόνιση, η ενθάρρυνση, η επίτευξη συναίνεσης, ο καθορισμός διαδικασιών και κανόνων και η δημιουργία του κλίματος (μεταξύ των μελών της ομάδας). (γ) στην **τρίτη κατηγορία** ανήκουν οι ρόλοι που εξυπηρετούν το άτομο (προσωπικοί ρόλοι) όπως αυτός που παίζει με τις ευθύνες του ή τα άλλα μέλη, αυτός που θέτει εμπόδια και αυτός που θέλει να είναι κυρίαρχος.

Τέλος, οι ρόλοι μπορούν να λάβουν τις ακόλουθες τρεις έννοιες²⁰⁵: (α) την έννοια του προσδοκώμενου ρόλου, του ρόλου δηλαδή, που η ομάδα αναμένει από το μέλος να παίζει, (β) την έννοια του αντιλαμβανόμενου ρόλου, του ρόλου δηλαδή που αντιλαμβάνεται το ίδιο το μέλος, (γ) την έννοια του ασκούμενου ρόλου, του ρόλου δηλαδή που τελικά πραγματοποιεί το μέλος. Όταν υπάρχει διάσταση ανάμεσα στον αντιλαμβανόμενο και τον αναμενόμενο ρόλο, τότε υφίσταται το φαινόμενο της σύγχυσης ρόλου, ενώ όταν υπάρχει διάσταση ανάμεσα στον αντιλαμβανόμενο και τον ασκούμενο ρόλο υφίσταται σύγκρουση ρόλου.

Όσον αφορά το **πλαίσιο της ομάδας**²⁰⁶ οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της είναι : (α) οι επαρκείς πόροι, όπως η επαρκής πληροφόρηση, ο κατάλληλος εξοπλισμός, η επαρκής στελέχωση, η ενθάρρυνση, η διοικητική υποστήριξη, ο προϋπολογισμός κλπ. (β) η ηγεσία και η δομή, (γ) η εμπιστοσύνη και (δ) η αξιολόγηση απόδοσης και συστήματα αμοιβών.

Όσον αφορά τις διαδικασίες της ομάδας²⁰⁷: (α) ο **κοινός στόχος** και το να είναι **συγκριμένοι οι επιμέρους στόχοι**. Ο κοινός στόχος λειτουργεί ως πυξίδα και προσφέρει καθοδήγηση και πρέπει να μεταφράζεται σε συγκεκριμένους, μετρήσιμους και εφικτούς επιμέρους στόχους, προκειμένου να μπορούν να κινητοποιηθούν τα μέλη της ομάδας και να παραμείνουν προσηλωμένα σε αυτούς. (β) οι **νόρμες**, που είναι οι κοινά αποδεκτές και συμφωνημένες προσδοκίες της ομάδας για τη συμπεριφορά των μελών που καθορίζουν τι, πως και πότε πρέπει να γίνει για να διατηρήσει μία

²⁰⁴ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 506-507.

²⁰⁵ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 508.

²⁰⁶ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 270-271.

²⁰⁷ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 271-273.

συγκεκριμένη και επιθυμητή συμπεριφορά. (γ) η επάρκεια της ομάδας, η δυνατότητα της να ανταπεξέρχεται στην υλοποίηση των έργων που της έχουν ανατεθεί αλλά και η εμπιστοσύνη που έχουν τα μέλη της στις ικανότητές της.

B.1.6.2. Παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των Ομάδων

Εκτός από τους παράγοντες που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα στις ομάδες υπάρχουν και παράγοντες που την αναστέλλουν ή την δυσχεραίνουν, οι οποίοι θεωρούνται – και εύλογα- προβλήματα των ομάδων.

Οι Kootz και O' Donnell αναφέρουν ως προβλήματα των ομάδων το υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα, την αναποφασιστικότητα, το συμβιβασμό των μελών σε έναν ελάχιστον κοινό παρανομαστή, την επιβολή ενός μέλους στην υπόλοιπη ομάδα, την τυραννία της μειοψηφίας²⁰⁸.

Το **φαινόμενο της ομαδικής σκέψης (ή σκέψη ομάδας ή groupthink)** είναι ένα σύνθετο πρόβλημα. Σύμφωνα με τον Irving Janis η ομαδική σκέψη είναι η «μείωση της διανοητικής αποδοτικότητας, του ελέγχου της πραγματικότητας, του ηθικού και της κρίσης που προκύπτουν από ενδο-ομαδικές πιέσεις»²⁰⁹. Ομάδες που εμφανίζουν αυξημένες πιθανότητες να εμφανίσουν το φαινόμενο αυτό είναι ομάδες που έχουν αποκτήσει κοινή ταυτότητα, έχουν θετική εικόνα για την ομάδα τους και υψηλή συνοχή. Συνήθως συμβαίνει γιατί τα μέλη έχουν περισσότερη διάθεση για συμφωνία παρά για προσεκτική αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων²¹⁰. Κάποια από τα συμπτώματα του φαινομένου είναι τα ακόλουθα²¹¹: κάποια από τα μέλη της ομάδας να ασκούν πιέσεις στα μέλη που εκφράζουν στιγμιαία ανησυχίες ή αμφιβολίες για την άποψη που έχει εκφραστεί από την πλειοψηφία, όσοι έχουν αμφιβολίες ή ανησυχίες να το υποβαθμίζουν και να μην το εκφράζουν, η σιωπή να εκλαμβάνεται ως συμφωνία με την πλειοψηφία, η διαφωνία να εκλαμβάνεται ως αμφισβήτηση της αφοσίωσης στην ομάδα και η ύπαρξη στην ομάδα υπερβολικής αισιοδοξίας και υπερβολικός προσανατολισμός στην ανάληψη ρίσκου. Στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν στο φαινόμενο αυτό είναι η **χαρισματική ηγεσία**, η οποία μπορεί να παρασύρει με τη γοητεία του τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας στην άποψή τους, η **συνοχή της ομάδας** και η τάση των μελών να πείθονται πιο εύκολα από μία άποψη άλλου μέλους της ομάδας, η **κρίση** που εξαναγκάζει στη λήψη αποφάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα με ελάχιστο ή και ανύπαρκτο χρόνο για συζήτηση, **η σπουδαιότητα και η δυσκολία** εντός προβλήματος που προκαλούν αβεβαιότητα στους ανθρώπους

²⁰⁸ Βλ. Δημήτριος κ. Μπουραντάς, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 513.

²⁰⁹ Βλ. Δημήτριος κ. Μπουραντάς, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 514.

²¹⁰ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 273.

²¹¹ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 273-274.

όταν καλούνται να το αντιμετωπίσουν τους κάνει πιο επιρρεπείς σε επιδράσεις και έχουν αυξημένες πιθανότητες να συγκλίνουν σε μια απόφαση, που υπό άλλες συνθήκες δεν θα το έκαναν²¹². Το φαινόμενο αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με ενθάρρυνση του κάθε μέλους της ομάδας να αξιολογεί ανοικτά και κριτικά την κάθε ιδέα ή πρόταση, τα μέλη με μεγάλη επιρροή να τηρούν αρχικά ουδέτερη στάση, να γίνεται συζήτηση των ζητημάτων με άτομα εκτός ομάδας για συγκέντρωση γνώμων και αντιδράσεων, χρήση εξωτερικών συμβούλων για αξιολόγηση των απόψεων της ομάδας, ανάθεση του ρόλου αντιρρησία σε κάποιον, χρήση υποομάδων για την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων και επανεξέταση των αποφάσεων πριν από την υλοποίησή τους²¹³.

Η **συνοχή**, ενώ θεωρητικά είναι κάτι θετικό, μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα για την αποδοτικότητα της ομάδας. Και αυτό γιατί όταν τα μέλη όταν και στο βαθμό που επιθυμούν και είναι υποκινημένα να παραμείνουν στην ομάδα ακολουθούν τις νόρμες της, μειώνοντας τις συγκρούσεις, τις αποχωρήσεις, τις δυσαρέσκειες και αυξάνοντας την επικοινωνία, την αποτελεσματικότητα και την συναίνεση. Έτσι, εάν οι νόρμες της ομάδας σε σχέση με τον απόδοση είναι υψηλές η υψηλή συνοχή θα αποδώσει καλύτερα, σε σχέση με κάποια με λιγότερη συνοχή. Εάν, όμως, οι νόρμες για την απόδοση είναι χαμηλά, τότε η ομάδα με την υψηλή συνοχή να έχει χαμηλή απόδοση²¹⁴.

Η επίδραση της θέσης (status) της ομάδας ή μελών της ομάδας, θεωρείται πρόβλημα όταν τα μέλη με υψηλότερο status μπορούν εύκολα να επηρεάσουν τα άλλα μέλη και τις νόρμες της ομάδας σε τέτοιο βαθμό που τα μέλη με χαμηλότερο status να τείνουν να αντιγράφουν τις συμπεριφορές τους. Έτσι, όμως, εάν τα μέλη με χαμηλότερο status έχουν τις ικανότητες εκείνες για να βοηθήσουν την ομάδα να εκπληρώσει καλύτερα το έργο της, το κεφάλαιο αυτό της ομάδας μένει ανεκμετάλλευτο και η ομάδα ζημιώνεται ή έστω δεν αποδίδει τα μέγιστα²¹⁵.

Το φαινόμενο της **κοινωνικής οκνηρίας (λούφα)**, κατά το οποίο όσο περισσότεροι συμμετέχουν σε μία ομάδα τόσο λιγότερο καταβάλλουν προσπάθεια είτε γιατί χάνεται η προσωπική ευθύνη, είτε γιατί επιδιώκεται ισότητα ως προς την προσπάθεια, είτε γιατί δεν υπάρχει ενδιαφέρον όσο οι αμοιβές μοιράζονται σε όλους σε ίσες μερίδες και χάνεται ο συντονισμός όταν περισσότεροι εκτελούν το ίδιο έργο. Αυτό συμβαίνει γιατί το έργο μπορεί να γίνεται αντιληπτό ως ασήμαντο, απλό ή βαρετό, τα μέλη να θεωρούν ότι η ατομική συνεισφορά δεν μπορεί να προσδιορισθεί ή και να αναγνωρισθεί, τα μέλη περιμένουν ότι τα υπόλοιπα μέλη θα απέχουν από την σκληρή εργασία. Το φαινόμενο αυτό

²¹² Βλ. Robert R. Blake, Janes S. Mouton, «Παραγωγικότητα, Η ανθρώπινη πλευρά», Β' έκδοση, 1981, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις, Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ, σελ. 148.

²¹³ Βλ. Δημήτριο Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 515.

²¹⁴ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 275.

²¹⁵ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 275-276.

μπορεί να αντιμετωπισθεί με τους ακόλουθους τρόπους: (α) όσοι αναθέτουν έργα σε ομάδες να βεβαιώνονται ότι αυτό γίνεται αντιληπτό ως ενδιαφέρον και γεμάτο προκλήσεις. (β) να γνωρίζει το κάθε μέλος για ποιο κομμάτι έργου είναι υπεύθυνο και για ποιο κομμάτι μοιράζεται την ευθύνη και με ποια άλλα μέλη. (γ) να μην υπάρχει συλλογική ευθύνη και ανταμοιβή αλλά ατομική ανταμοιβή ανάλογα με την ατομική συνεισφορά. (δ) η τεχνική της «πτυσσόμενης σκάλας», σύμφωνα με την οποία όλα τα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν τις προτάσεις τους με τη σειρά, πριν ληφθεί η τελική απόφαση²¹⁶.

Το φαινόμενο της πόλωσης (group polarization) και του ρίσκου στην ομάδα συμβαίνει όταν τα μέλη μιας ομάδας είναι εξ αρχής πιο ριψοκίνδυνα και η ομάδα ως σύνολο γίνεται πιο ριψοκίνδυνη, λαμβάνοντας τέτοιες αποφάσεις. Το αντίστροφο εάν η ομάδα αρχικά είναι πιο συντηρητική. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα έχουν την τάση μετακινούν την άποψή τους προς την κατεύθυνση που θεωρούν εναρμονίζεται με τις ιδέες της ομάδας. Η απόφαση της ομάδας προς την ανάληψη μεγαλύτερου ρίσκου εξαρτάται από τη νόρμα που επικρατούσε στη συζήτηση πριν από τη λήψη της απόφασης. Παρ' όλα αυτά, οι ομάδες τείνουν να λαμβάνουν πιο εύκολα πιο ριψοκίνδυνες αποφάσεις γιατί οι ίδιες οι ομαδικές αποφάσεις απελευθερώνουν τα μέλη, αφού εάν υπάρξει αποτυχία κανείς δεν θα το χρεωθεί ατομικά, τα πιο ριψοκίνδυνα άτομα συνήθως είναι πιο κυρίαρχα σε μια ομάδα και παρασύρουν τους υπόλοιπους και ισχυρό ρόλο παίζει και η κουλτούρα της χώρας στην οποία λειτουργεί η ομάδα, η οποία μπορεί να επιβραβεύει το ρίσκο²¹⁷ (πχ audaces fortuna iuvat).

B.1.7. Ομαδική Λήψη Αποφάσεων

Η ευρύτετη χρήση της ομαδικής λήψης αποφάσεων στις επιχειρήσεις είναι ενδεικτικό του πόσο πετυχημένες θεωρούνται οι αποφάσεις που λαμβάνονται εντός ομάδας. Υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται αν ενδείκνυται ή όχι η λήψη της απόφασης από ομάδα ή ατομικά²¹⁸. Ο πρώτος παράγοντας αφορά τον βαθμό στον οποίο είναι δομημένο το έργο που ανατίθεται. Αν είναι πολύ δομημένο ή πολύ μεγάλο, τότε καταλληλότερες είναι οι ομάδες, αν δεν είναι τόσο δομημένο και απαιτείται δημιουργικότητα ή δεν μπορεί να διασπαστεί τότε προτιμότερο είναι να ανατεθεί σε ένα άτομο. Ο δεύτερος παράγοντας αφορά τις ικανότητες των μελών της ομάδας. Ένα εξαιρετικά ικανό άτομο είναι πάντοτε καλύτερο για να λάβει μια απόφαση από μια δυάδα ατόμων που δεν είναι τόσο ικανά. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή είναι ο διαθέσιμος χρόνος, η οργανωσιακή κουλτούρα, ο χαρακτήρας των ατόμων, η απαιτούμενη ποιότητα

²¹⁶ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 276 - 277.

²¹⁷ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 277-278.

²¹⁸ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 278.

της λύσης και το είδος του προβλήματος ή του έργου.

Η ομαδική λήψη αποφάσεων παρουσιάζει τα ακόλουθα **πλεονεκτήματα**: (α) **παρέχεται πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση**, καθώς μια ομάδα μπορεί να προσφέρει περισσότερη ποικιλία εμπειριών και προοπτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, από ό, τι ένα μεμονωμένο άτομο²¹⁹. (β) **παράγονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις**, καθώς η μεγαλύτερη ποικιλία πληροφοριών, οι διαφορετικές εμπειρίες και γνώσεις των μελών της ομάδας δίνουν τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να προτείνουν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις από το μεμονωμένο άτομο²²⁰. (γ) **αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων** όταν κατά τη λήψη της απόφασης συμμετέχουν άνθρωποι που θα συμβάλλουν στην εφαρμογή τους ή θα επηρεαστούν από αυτή είναι πιο πιθανό όχι μόνο να την δεχτούν αλλά να πείσουν και τους υπόλοιπους να την αποδεχθούν και να την υλοποιήσουν. Η συμμετοχή συμβάλει στο αίσθημα δέσμευσης όσων συμμετείχαν στη λήψη της απόφασης και στην αύξηση των κινήτρων κατά την εφαρμογή της²²¹. (δ) **διευρύνεται η νομιμότητα**, όταν έχει ληφθεί με τρόπο που θεωρείται δημοκρατικός, σύμφωνα με την κοινή αντίληψη, ενώ αντίθετα μειώνεται όταν η απόφαση λαμβάνεται από έναν²²². (ε) **η πολυμορφία της ομάδας**, που επιτρέπει στο κάθε μέλος να επιλέγει αυτό στο οποίο μπορεί να αποδώσει καλύτερα και αυτό παρέχει στην ομάδα ακόμα καλύτερη πληροφόρηση και εμπειρία σε μια απόφαση²²³. (στ) η **συμμετοχή στην ομάδα κινητοποιεί τα άτομα**, μέσω της αίσθησης ότι ανήκει κάπου, της συναδελφικότητας, τον έπαινο, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το επίπεδο συνεισφοράς του²²⁴.

Η ομαδική λήψη αποφάσεων παρουσιάζει, όμως, και τα ακόλουθα **μειονεκτήματα**: (α) **αποτελεί χρονοβόρα και πιο αργή διαδικασία**, καθώς η ίδια η λειτουργία της ομάδας απαιτεί χρόνο και βεβαίως, οι διαδικασίες της για τη λήψη απόφασης. Κάτι που την καθιστά, βεβαίως, και κοστοβόρα²²⁵. (β) η **μειοψηφία κυριαρχεί**, καθώς εάν υπάρχει μία μειοψηφία που επικρατεί σε μία

²¹⁹ Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, 2007, σελ. 13 και, Μαρία Βακόλα, Ιωάννης Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 279

²²⁰ Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, 2007, σελ. 138, Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 279.

²²¹ Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, 2007, σελ. 139, Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 280.

²²² Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, 2007, σελ. 139.

²²³ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 279.

²²⁴ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 280.

²²⁵ Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, 2007, σελ. 139, Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 280.

ομάδα συχνά επηρεάζει υπέρμετρα την τελική απόφαση²²⁶. Οι συζητήσεις, παραδείγματος χάριν, μπορεί να μονοπωλούνται από ένα ή περισσότερα μέλη, τα οποία εάν διαθέτουν μέτριες ικανότητες τότε η συνολική απόδοση της απόδοσης της ομάδας θα επηρεαστεί αρνητικά²²⁷. (γ) οι **πιέσεις για συμφωνία** μπορεί να καταπνίξει κάθε εμφανή διαφωνία και να ενθαρρύνει συμμόρφωση στις απόψεις της πλειοψηφίας, που μπορεί να – για τους λόγους που αναφέρουμε πιο πάνω (βλέπε σκέψη ομάδας)- να καταστεί καταστροφική²²⁸. Επίσης, οι πιέσεις αυτές μπορούν να καλύψουν την ανάγκη για λύσεις καλής ποιότητας ή για εξέταση διαφορετικών απόψεων και εναλλακτικών λύσεων ή να εξασθενήσει σημαντικές συνεισφορές μελών με αντίκτυπο την ποιότητα της απόφασης²²⁹. (δ) **ασαφής ευθύνη**, γιατί όταν η απόφαση λαμβάνεται ομαδικά, η ευθύνη μοιράζεται αι η ατομική ευθύνη του μέλους μετριάζεται²³⁰. Η διάχυση της ευθύνης συμβάλει και την λήψη πιο ριψοκίνδυνων αποφάσεων, με τις συνέπειες που αναφέρονται πιο πάνω²³¹. (ε) η ανάγκη για ανάδειξη και άλλα δευτερεύοντα κίνητρα μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα να εκτοπίσουν τον πραγματικό στόχο και να οδηγήσουν την ομάδα σε λάθη²³².

Οι αποφάσεις που αφορούν ομάδες ατόμων λαμβάνονται με τον συνδυασμό των επί μέρους ατομικών κρίσεων. Ο συνδυασμός των κρίσεων αυτών, προκειμένου να ληφθεί μία απόφαση, γίνεται βάσει δύο προσεγγίσεων: (α) της μαθηματικής και (β) της συμπεριφορικής συνάθροισης. Η μαθηματική συνάθροιση περιλαμβάνει τεχνικές υπολογισμού ενώ η συμπεριφορική επιτυγχάνει τη λήψη απόφασης με επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη, με ανοιχτή συζήτηση ή δομημένη διαδικασία επικοινωνίας²³³.

B.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management ή αλλιώς TQM)

B.2.1. Γενικά

«**Ποιότητα** είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη.

²²⁶ Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, 2007, σελ. 139-140.

²²⁷ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 280.

²²⁸ Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, 2007, σελ. 140.

²²⁹ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 280.

²³⁰ Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, 2007, σελ. 140.

²³¹ Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 280.

²³² Βλ. Μαρία Βακόλα, Ιωάννη Νικολάου, «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012, σελ. 280.

²³³ Βλ. Paul Goodwin, George Write, «Ανάλυση Αποφάσεων, Ορθολογικό Μάνατζμεντ», 5^η Αγγλική έκδοση, 1^η ελληνική έκδοση, Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης, Broken Hill Publishers Ltd, 2016, σελ. 337-338.

Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος τα οποία ικανοποιούν πλήρως δεδομένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες... **Ολική Ποιότητα** είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης. **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών.»²³⁴

«Είναι (το TQM) η αδιάκοπη προσπάθεια για συνεχή βελτίωση, τα μικρά βήματα εμπρός κάθε μέρα, αυτό που οι Ιάπωνες αποκαλούν «καϊζέν». Η προσπάθεια αυτή περιλαμβάνει την αντίληψη ότι η ολική ποιότητα είναι ένας «δρόμος χωρίς τερματισμό» και καθοδηγεί την έμφυτη διάθεση για πρόοδο, η οποία πιστεύουμε ότι υπάρχει σε όλους τους εργαζομένους μας. Έχουμε ξοδέψει αρκετό χρόνο εξηγώντας στους εργαζομένους μας ότι ο καθένας έχει κάποια ευθύνη να συμμετέχει στη συνεχή βελτίωση και αυτοί έχουν αποκριθεί με ενθουσιασμό σε αυτήν μας την προσέγγιση» (Wibberley, 1992, σ. 32).²³⁵

Γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μπορούμε να θεωρήσουμε²³⁶: (α) την υποστήριξη και την ενεργό συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της, (β) εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), (γ) έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις, (δ) συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων, (ε) λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία, (στ) η φιλοσοφία των μηδέν λαθών, (ζ) η συνεχής εκπαίδευση. **Βασικά χαρακτηριστικά** της²³⁷: (α) δέσμευση των διοικητικών στελεχών για τη διαρκή εξασφάλιση της ποιότητας, (β) γνώση, συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, για την αποφυγή λαθών, (γ) συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε όλα τα στάδια, με αίσθηση ευθύνης.

B.2.2. Θεωρίες της ΔΟΠ

B.2.2.1. William Edwards Deming

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μία νέα θεωρία – φιλοσοφία, η οποία στηρίζεται στο έργο του William Edwards Deming και διατυπώθηκε αρχικά τη δεκαετία του 1950 αλλά δεν

²³⁴ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 229.

²³⁵ Βλ. Βασίλη Μ. Παπαδάκη, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, 4η Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.91.

²³⁶ Βλ. Κώστα Ν Δερβισιώτη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη (Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ), Έκδοση 2005, σελ. 44-48, Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 233.

²³⁷ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 60.

ευδοκίμησε στις ΗΠΑ²³⁸. Όμως, βρήκε εφαρμογή στην Ιαπωνία, στην οποία έδωσε μεγάλη βιομηχανική ώθηση, και στη συνέχεια, κατά τη δεκαετία του 1980 αναγνωρίστηκε και εφαρμόστηκε τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην υπόλοιπη Δύση²³⁹. Θεμελιώθηκε πάνω στις οκτώ κύριες αρχές του **ιαπωνικού στυλ** διοίκησης²⁴⁰: την μόνιμη απασχόληση, τη στρατολόγηση, την εκπαίδευση, τη βασισμένη στην εμπειρία αμοιβή, τις συλλογικές αποφάσεις, την ευημερία, το συνδικαλισμό, τους κύκλους ποιότητας και τις μεθόδους παραγωγής.

Ο Deming δεν αρκείται απλά στην επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν από τη λειτουργία, αλλά επιδιώκει τον **ριζικό μετασχηματισμό του δυτικού** – μέχρι τότε- τρόπου διοίκησης, ο οποίος στηρίζεται σε **δεκατέσσερα σημεία**²⁴¹: (1) «Δημιούργησε μια σταθερότητα του σκοπού για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών», (2) «Υιοθέτησε τη φιλοσοφία της οικονομικής σταθερότητας», (3) «Μην εξαρτάσαι από την (τελική) επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας», (4) «Θέσε τέρμα στην πρακτική της αγοράς προμηθειών με μοναδικό κριτήριο την τιμή», (5) «Βελτιώνει συνεχώς και για πάντα το σύστημα παραγωγής και υπηρεσιών», (6) «Φρόντισε για την εισαγωγή της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας», (7) «Υιοθέτησε και θέσπισε σύγχρονες μεθόδους εποπτείας και ηγεσίας», (8) «Διώξε το φόβο», (9) «Γκρέμισε τα εμπόδια ανάμεσα στα τμήματα και τους ανθρώπους», (10) «Απόκλεισε τη χρήση των σλόγκαν, των αφισών και των παραινήσεων», (11) «Απόφυγε τα πρότυπα εργασίας και τα αριθμητικά ποσοστά», (12) «Απομάκρυνε τα εμπόδια που κλέβουν από τον ωρομίσθιο εργάτη το δικαίωμα να είναι υπερήφανος για την εργασία του», (13) «Καθιέρωσε ένα ενεργό πρόγραμμα μόρφωσης και επανεκπαίδευσης», (14) «Καθόρισε μια μόνιμη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης ως προς την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας».

Για τον μετασχηματισμό που οραματίστηκε ο Deming δεν αρκεί μόνο η υιοθέτηση των πιο πάνω 14 σημείων, αλλά και η απαλλαγή από τα πέντε «**Θανάσιμα νοσήματα**» των επιχειρήσεων της Δύσης²⁴²: (α) Έλλειψη σταθερότητας, αναφερόμενος στον σκοπό της επιχείρησης. (β) Βραχυπρόθεσμα οφέλη. Μια εταιρεία θα πρέπει να προγραμματίζει πάντοτε για το μέλλον και συνεπώς, δε μπορεί κανείς να ικανοποιήσει ένα μακροχρόνιο σχέδιο αποτιμώντας βραχυπρόθεσμα μόνο. (γ) Αξιολόγηση της απόδοσης, γιατί μπορεί να είναι παραπλανητική και μπορεί να οδηγήσει

²³⁸ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 227.

²³⁹ Βλ. Δημήτριο κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 622.

²⁴⁰ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 227.

²⁴¹ Βλ. Νικόλαο Λογοθέτη, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)», Εκδόσεις, INTERBOOKS, 1993, σελ. 53 επ.

²⁴² Βλ. Νικόλαο Λογοθέτη, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)», Εκδόσεις, INTERBOOKS, 1993, σελ. 77 επ.

σε εσφαλμένα συμπεράσματα, καθώς εξαρτάται αποκλειστικά από τους ίδιους τους δείκτες των μετρήσεων. (δ) «Από δουλειά σε δουλειά», η εξοικείωση με το κάθε τμήμα της κάθε επιχείρησης απαιτεί χρόνο και συνεπώς εάν γίνονται συχνές μετακινήσεις στελεχών ούτε ολοκληρωμένος και μακρόχρονος προγραμματισμός μπορεί να γίνει, ούτε το στέλεχος να βιώσει τα ουσιαστικά αποτελέσματα της εργασίας του. (ε) Η χρήση ορατών μόνο αριθμών. Οι αριθμοί μπορούν να αλλάξουν προκειμένου να παρουσιαστεί κέρδος στο τέλος της χρήσης, του τριμήνου κλπ. Τα μόνα αξιόπιστα αποτελέσματα είναι αυτά που προκύπτουν από τους αριθμούς που αντιπροσωπεύουν κατάλληλα επιλεγμένα στατιστικά δεδομένα, όπως αυτά που αναφέρονται στην ικανοποίηση του πελάτη ή την αντίληψη των εργαζομένων για την εταιρεία κλπ, οι οποίοι είναι, όμως, μάλλον αόρατοι γιατί είναι δύσκολο να μετρηθούν.

Η διαδικασία αυτή οπτικοποιείται με τον **κύκλο του Deming** (ή του Shewhart, όπως ο ίδιος τον αποκαλεί), ο οποίος περιλαμβάνει τέσσερα στάδια τα οποία εναλλάσσονται αενάως και το κάθε ένα οδηγεί στο επόμενο²⁴³. Είναι γνωστός και ως ο κύκλος **PDCA**, από τα αρχικά των Plan, Do, Check, Act (Σχεδιάσε, κάνε, έλεγξε, δράσε). Στο πρώτο στάδιο σχεδιάζεται προσεκτικά η πορεία των ενεργειών που θα ακολουθήσει ο Οργανισμός, σύμφωνα με τα 14 βήματα του Deming και αποφεύγοντας τα πέντε θανάσιμα νοσήματα. Στο επόμενο στάδιο εφαρμόζονται όλα όσα με προσοχή σχεδιάστηκαν. Με εκπαίδευση του προσωπικού, έρευνα για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, συλλογή στατιστικών πληροφοριών κλπ, σε μικρή κλίμακα, ώστε να διαπιστωθεί εάν μπορεί να εφαρμοσθεί και πως και στην μεγάλη κλίμακα. Στο τρίτο στάδιο γίνεται πλέον ο έλεγχος όλων όσων έλαβαν χώρα κατά το στάδιο της εφαρμογής. Με εκτίμηση των δεδομένων που καταγράφηκαν και με ρεαλισμό, χωρίς επικρίσεις αλλά με διάθεση παρακίνησης για την επιτυχή ολοκλήρωση του προγραμματισμού. Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο αποφασίζεται αν θα υιοθετηθούν ή θα εγκαταλειφθούν οι αλλαγές που σχεδιάστηκαν και εφαρμόστηκαν και ποιες θα πρέπει να είναι οι επανορθωτικές ενέργειες, βάσει της αξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο στάδιο. Βεβαίως, το τέταρτο αυτό στάδιο αποτελεί και το προστάδιο για το επόμενο πρώτο στάδιο του νέου κύκλου, όπου με βάση όσα εν τέλει εφαρμόστηκαν ή απέτυχαν σχεδιάζεται η επόμενη αλλαγή – βελτίωση για τον Οργανισμό.



²⁴³ Βλ. Νικόλαο Λογοθέτη, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)», Εκδόσεις, INTERBOOKS, 1993, σελ. 89-92.

B.2.2.2. Joseph Juran²⁴⁴

Ο Joseph Juran ξεκίνησε το 1924 στις ΗΠΑ ως μηχανικός, σε συνεχή ανέλιξη σε στέλεχος βιομηχανίας, κυβερνητικό στέλεχος διαχείρισης, καθηγητής πανεπιστημίου, διευθυντής επιχείρησης και σύμβουλος μάνατζμεντ, με πλούσια συγγραφική δράση σε βιβλία και εκπαιδευτικά εγχειρίδια και διαλέξεις σε πολύ μεγάλο αριθμό ανωτάτων στελεχών και ειδικούς, σε πολλές χώρες σε όλες τις ηπείρους. Και αυτός κλήθηκε στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1950 και άφησε πίσω ένα πολύ επιτυχημένο έργο.

Εισήγαγε την «**τριλογία της ποιότητας**»²⁴⁵, η οποία περιλαμβάνει (α) Τον **προσχεδιασμό της ποιότητας**. Η ποιότητα δεν προκύπτει τυχαία. Απαιτείται προσχεδιασμός και ειδική εκπαίδευση για τον σχεδιασμό της. Πρέπει να προσδιορισθούν οι πελάτες – εσωτερικοί και εξωτερικοί- να μεταφραστούν οι ανάγκες του πελάτη σε μια κοινή και κατανοητή από όλους γλώσσα, να βελτιστοποιηθεί το προϊόν βελτιστοποιώντας τη διεργασία παραγωγής τους και εφόσον έχουν εδραιωθεί οι συνθήκες λειτουργίας να μεταφερθεί η διεργασία στις λειτουργίες. (β) Τον **έλεγχο της ποιότητας**. Για τη συνεχή διασφάλιση της ποιότητας απαιτείται η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής διαδικασίας εντοπισμού και διόρθωσης μιας δυσμενούς μεταβολής αμέσως μόλις συμβεί, έτσι ώστε να διατηρείται το status quo. (γ) Την **βελτίωση της ποιότητας**. Η ίδια η επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας, «*η οργανωμένη δημιουργία μιας ενεργητικής αλλαγής*».

Το σημείο κλειδί είναι η ενεργός συμμετοχή των συμμετεχόντων και όχι οι νουθεσίες ή οι παραινήσεις αλλά η ανάθεση συγκεκριμένων ευθυνών για την πραγματοποίηση της βελτίωσης. Η **ακολουθία της σημαντικής βελτίωσης**²⁴⁶, την οποία υιοθετεί ο Juran αποτελείται από οκτώ στάδια: την απόδειξη της αναγκαιότητας, τον προσδιορισμό του προγραμματισμένου έργου, την οργάνωση για τη βελτίωση, το διαγνωστικό ταξίδι, τη θεραπευτική δράση, το ρήγμα στην αντίσταση της κουλτούρας για αλλαγή, κρατώντας τα κέρδη, και έλεγχο σε κάθε επίπεδο. Παρ' όλα τα πιο πάνω στάδια, μπορούν και πάλι να εμφιλοχωρήσουν λάθη, τα οποία χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: τα λάθη εξ' αμελείας, τα τεχνικά λάθη, και τα σκόπιμα λάθη. Τα πρώτα είναι ακούσια και δεν μπορούν να προβλεφθούν αλλά μπορούν να αποφευχθούν εάν η εργασία γίνει πιο ενδιαφέρουσα ή να εισαχθούν αυτοματοποιημένες μέθοδοι. Τα δεύτερα προκύπτουν από έλλειψη γνώσης τεχνικής και επιλύεται με εκπαίδευση ή με την αντίστοιχη μεταρρύθμιση της παραγωγικής διαδικασίας, εφόσον αυτό είναι εφικτό. Τα τρίτα γίνονται σκόπιμα και δεν μπορούν να θεραπευθούν με κάποιον τεχνικό τρόπο, αλλά να διερευνηθεί εάν προκαλούνται από τυχόν φόβο των εργαζομένων προς τη διοίκηση,

²⁴⁴ Βλ. Νικόλαο Λογοθέτη, «*Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)*», Εκδόσεις, INTERBOOKS, 1993, σελ. 97-120.

²⁴⁵ Βλ. Νικόλαο Λογοθέτη, «*Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)*», Εκδόσεις, INTERBOOKS, 1993, σελ. 100-102.

²⁴⁶ Βλ. Νικόλαο Λογοθέτη, «*Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)*», Εκδόσεις, INTERBOOKS, 1993, σελ. 103.

ώστε να διασφαλίσουν τη θέση τους ή να μην αποκαλύψουν κάτι που θα την επιβαρύνει και συνεπώς η διοίκηση πρέπει να δράσει ανάλογα.

B.2.2.3. Rphilip Crosby²⁴⁷

Ο «**ορός εμβολιασμού του Crosby**» βασίζεται σε μια τριγωνική σχέση των βασικών του αξιών για την ποιότητα (τρίγωνο Crosby). Στη μία γωνία βρίσκεται η ακεραιότητα και η πολιτική της επιχείρησης. Η ακεραιότητα είναι θεμελιώδης για τον Crosby και συνιστά στην ειλικρινή και καθολική δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα και στην βελτίωση των διαδικασιών και την υπευθυνότητά της κατά την υλοποίηση. Στη δεύτερη γωνία είναι τα συστήματα και οι λειτουργίες, που θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ποιότητα και στην τρίτη η επικοινωνία, η οποία θα πρέπει να λειτουργεί τόσο εσωτερικά (πχ σε όλο το προσωπικό) όσο και εξωτερικά (πχ στους προμηθευτές, εξασφαλίζοντας σχέση εμπιστοσύνης και την προμήθεια ποιοτικών πρώτων υλών). Η χορήγηση του ορού της ποιότητας απαιτεί τρεις ενέργειες: (α) **Αποφασιστικότητα**. Η διοίκηση πρέπει να έχει επίγνωση ότι αναλαμβάνει την ηγεσία σε μία νέα οικονομική εποχή. (β) **Εκπαίδευση**. Την οποία θα πραγματοποιούν τα ίδια τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη στους υφισταμένους τους, ώστε να καθίστανται μοντέρνοι ηγέτες και όχι απλοί επόπτες. (γ) Εφαρμογή. Στόχος είναι η διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος εργασίας χωρίς άγχος, με κίνητρα στον εργαζόμενο για επαρκή καθοδήγηση.

Ο Crosby καθιερώνει κάποια «**απόλυτα**» στοιχεία για το μάνατζμεντ ποιότητας και **δεκατέσσερα βήματα** για την βελτίωση της ποιότητας.

Τα «**απόλυτα**» στοιχεία είναι τέσσερα²⁴⁸: (α) Ποιότητα είναι **η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις και όχι η επάρκεια**. Για αυτό πρέπει να προσδιορίζονται οι απαιτήσεις που θα πρέπει να ικανοποιηθούν και να καταστούν γνωστές και σαφείς στους εργαζόμενους, να χορηγηθούν τα κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές, όπως επίσης και η κατάλληλη εκπαίδευση σε αυτά και να παρέχεται συνεχής υποστήριξη και ενθάρρυνση. (β) Η **πρόληψη**. Θα λάθη πρέπει να προλαμβάνονται και να διορθώνονται. (γ) Η πρότυπη ποιοτική διαδικασία είναι αυτή **χωρίς λάθη** (ή πρακτικά με τα ελάχιστα δυνατά). (δ) **Η τιμή της μη-συμμόρφωσης** μέτρο της ποιότητας. Η τιμή στην οποία καταγράφεται το κόστος των λαθών στην παραγωγική διαδικασία (βλ ελαττωματικά προϊόντα κλπ) είναι η τιμή μη-συμμόρφωσης.

Τα δεκατέσσερα βήματα έχουν ως εξής²⁴⁹: (1) Η ειλικρινής και ουσιαστική δέσμευση της διοίκησης,

²⁴⁷ Βλ. Νικόλαο Λογοθέτη, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)», Εκδόσεις, INTERBOOKS, 1993, σελ. 121 – 133.

²⁴⁸ Βλ. Νικόλαο Λογοθέτη, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)», Εκδόσεις, INTERBOOKS, 1993, σελ. 126-127.

²⁴⁹ Βλ. Νικόλαο Λογοθέτη, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)», Εκδόσεις, INTERBOOKS, 1993, σελ. 128-133.

(2) Ίδρυση ομάδας βελτίωσης της ποιότητας, (3) Μέτρηση, με ξεκάθαρη μέθοδο, για να μπορεί να μετρηθεί η πρόοδος ή μη, (4) Ο υπολογισμός του κόστους της χαμηλής ποιότητας, για να δοθεί κίνητρο και αιτία για την βελτίωση, (5) Ενημέρωση για την ποιότητα, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της εταιρείας, (6) Διορθωτικές ενέργειες, για να προλαμβάνονται λάθη ή να επιλυθεί οριστικά ένα πρόβλημα το οποίο ανέκυψε, (7) Σχεδιασμός για μηδέν ελαττώματα, (8) Εκπαίδευση των εργαζομένων, (9) Ημέρα των μηδέν ελαττωμάτων, δηλαδή μία καθορισμένη ημέρα κατά την οποία με επίσημη και ανοιχτή διαδικασία επιβραβεύονται οι σοβαρές προσπάθειες, (10) Καθορισμός των στόχων, ως άμεση συνέπεια της μέτρησης, (11) Εξάλειψη των αιτιών των λαθών, που απαιτεί ομαδική προσπάθεια και επιτυγχάνεται με τη χρήση των κατάλληλων μέσων επικοινωνίας, (12) Αναγνώριση, προσώπων, διαδικασιών κλπ, (13) Συμβούλιο ποιότητας, το οποίο θα ορίζει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές της διαδικασίας βελτίωσης, (14) Όλα πάλι από την αρχή!

B.2.2.4. Massaki Imai²⁵⁰

Ο Imai, Πρόεδρος της Cambridge Corporation που ιδρύθηκε το 1962 με έδρα το Τόκυο της Ιαπωνίας, συνένωσε όλες τις φιλοσοφίες, τις θεωρίες και τα εργαλεία του μάνατζμεντ που έγιναν εκείνη την περίοδο δημοφιλή στην Ιαπωνία και τα ένωσε σε μία έννοια, το **kaizen**. Η φιλοσοφία του kaizen δεν αναφέρεται μόνο στην επαγγελματική ζωή αλλά σε όλους τους τομείς της ζωής, στους οποίους πρέπει να επιδιώκεται μια σταθερή και βαθμιαία, συνεχή, βελτίωση, όσο μικρή και εάν είναι. Σε μια επιχείρηση που υιοθετεί τη φιλοσοφία αυτή, η διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει ότι η όποια βελτίωση επιτυγχάνεται θα πρέπει να εδραιώνεται και ότι θα υπάρχουν οι συνθήκες για περαιτέρω βελτίωση.

Όπως είναι φυσικό, πρόκειται για μία μακροπρόθεσμη και μακρόχρονη βελτίωση, με αντίστοιχη αφοσίωση στο εγχείρημα. Για το λόγο αυτό η σχέση του kaizen με την καινοτομία, αν και δεν είναι συγκρουσιακή, δεν είναι και αυτονόητη. Η καινοτομία είναι κάτι ξεχωριστό και μοναδικό που ξαφνικά ανατρέπει μια κατάσταση και έχει ως στόχο το αποτέλεσμα, προερχόμενο αρκετές φορές από ένα ή λίγα άτομα. Το kaizen, από την άλλη, απαιτεί διαρκή αφοσίωση για διαρκή βελτίωση και προσανατολίζεται στη διαδικασία, χωρίς όμως να απορρίπτει την καινοτομία, απλώς την εντάσσει σε μία συνεχή διαδικασία, που είναι αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας. Πρακτικές του kaizen, όπως έχουν καταγραφεί με την πάροδο του χρόνου είναι ο Ολικός έλεγχος ποιότητας, το σύστημα Kanban (που ταυτίζεται με το σύστημα Just in Time), οι δραστηριότητες των μικρών ομάδων (των κύκλων Ελέγχου Ποιότητας περιλαμβανομένων), συστήματα εισηγήσεων, η ολική συντήρηση παραγωγής.

²⁵⁰ Βλ. Νικόλαο Λογοθέτη, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)», Εκδόσεις, INTERBOOKS, 1993, σελ. 134-150.

B.3. Υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

B.3.1. Λόγοι υιοθέτησης

Αν και η ίδια η θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν εστιάζει (μόνο) στα αποτελέσματα αλλά στην ίδια τη διαδικασία παραγωγής, που απαιτείται να είναι χωρίς ψεγάδια, τα αποτελέσματα των ποιοτικών διαδικασιών είναι αυτά που προσελκύουν τις διοικήσεις των επιχειρήσεων για να την εφαρμόσουν. Συνήθως, η ΔΟΠ υιοθετείται όταν²⁵¹: (α) η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, (β) η αδυναμία άλλων συμβατικών προσεγγίσεων για την διασφάλιση της ποιότητας, (γ) η αναποτελεσματικότητα των μηχανιστικών διαδικασιών, (δ)²⁵² ενθαρρύνεται μια διαφορετική αντίληψη δημοκρατικότητας, με συμμετοχή και συνεργασία των εργαζομένων προς όφελος τόσο των ίδιων όσο και της επιχείρησης.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε σε εταιρείες που είχαν λάβει βραβείο ποιότητας, όπως αναφέρουν οι Kevin B. Hendricks and Vinod R. Singhal, σε άρθρο τους το 1997²⁵³, σε βάθος δεκαετίας (6 έτη πριν και 3 έτη μετά), οι εταιρείες παρουσίασαν σαφές πλεονέκτημα, σε σχέση με την προηγούμενη κατάσταση, με την τιμή των μετοχών τους να αυξάνεται κατά 4%, τα λειτουργικά τους έσοδα κατά 48%, τις πωλήσεις τους κατά 37% και τον αριθμό των εργαζομένων τους κατά 16%²⁵⁴.

B.3.2. Οι επιπτώσεις υιοθέτησης της ΔΟΠ στο ανθρώπινο δυναμικό

Όπως μπορεί να εύλογα να συμπεράνει κανείς από τα ανωτέρω, σημαντικές είναι οι επιπτώσεις και στο ανθρώπινο δυναμικό, από την υιοθέτηση της ΔΟΠ.

Κατ' αρχάς, πρέπει να αλλάξει η νοοτροπία της διοίκησης όσον αφορά τρεις κρίσιμους τομείς: (α) τον τρόπο αμοιβής των στελεχών, (β) τον τρόπο αμοιβής των εργαζομένων και (γ) τον τρόπο επιλογής των εργαζομένων²⁵⁵.

Είναι σαφές ότι όταν στόχος είναι η δημιουργία και η λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων, σε ένα περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο, με σκοπό τη διαρκή βελτίωση της επιχείρησης, είναι λογικό (α) να αμείβονται καλύτερα τα στελέχη που δεν λειτουργούν ως σωτήρες ή από μηχανής θεοί αλλά εκείνα που εργάζονται σκληρά για να υπάρχει κλίμα ειρήνης, συνεργασίας και ομοψυχίας στους εργαζομένους (είτε της ομάδας τους είτε στο σύνολο της επιχείρησης), (β) οι εργαζόμενοι όχι

²⁵¹ Βλ. Κώστα Ν Δερβισιώτη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη (Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ), Έκδοση 2005, σελ. 43.

²⁵² Βλ. Βασίλης Ν. Κέφης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 61.

²⁵³ Βλ. Kevin B. Hendricks and Vinod R. Singhal, «Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards», Management Science, 1997, vol. 43, issue 9, 1258-1274.

²⁵⁴ Βλ. Γεώργιο Α. Μποχώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Έκδοση 1^η, 2012, σελ. 88.

²⁵⁵ Βλ. Κώστα Ν Δερβισιώτη, «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' Έκδοση, Interbooks, 2001, σελ. 119.

ανάλογα με την ατομική τους εξειδίκευση και επίδοση αλλά ανάλογα με την ευελιξία που διαθέτουν να απασχοληθεί σε διαφορετικές θέσεις ώστε να έχει η ομάδα ένα καλό αποτέλεσμα και να αξιολογείται ως μέρος της ομάδας και πως δρα (θετικά – αρνητικά) μέσα σε αυτή, (γ) να επιλέγονται οι εργαζόμενοι όχι μόνο από τα εφόδια που έχουν κατά το χρόνο της κρίσης αλλά από τη δυνατότητά τους να αφομοιώνουν όλο και περισσότερη γνώση και να αποκτούν νέες δεξιότητες, (δ) να αντιμετωπίζεται η εκπαίδευση των εργαζομένων ως επένδυση και όχι απλά ως αναγκαία κόστος²⁵⁶.

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ μπορεί να έχει και ένα ακόμη θαυμαστό χαρακτηριστικό. Την **εξουδετέρωση του κυνισμού στους εργαζομένους**. Οι εργαζόμενοι, νοιώθοντας ότι η οποιαδήποτε προσπάθειά τους για την βελτίωση του οποιουδήποτε δείκτη απόδοσης δεν θα έχει καμία θετική επίδραση στους ίδιους, αντιθέτως θα ωφελήσει μόνο τη διοίκηση ή την ιδιοκτησία της επιχείρησης, αντιμετωπίζουν με δυσπιστία, αν όχι με αδιαφορία τις όποιες προσπάθειες για αύξηση της ανταγωνιστικότητας²⁵⁷. Παράγοντες όπως η έλλειψη διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων, η έλλειψη αξιοκρατίας στη στελέχωση βασικών θέσεων, η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι δεν επωφελούνται με δίκαιο τρόπο από τις βελτιώσεις στις οποίες συνέβαλλαν, η επαναλαμβανόμενη διάψευση των ελπίδων που δόθηκαν στους εργαζομένους με υποσχέσεις που δεν τηρήθηκαν, επαναλαμβανόμενα, συμβάλλουν στη ανάπτυξη κυνισμού στους εργαζομένους και στην απροθυμία τους να συμμετάσχουν στις προσπάθειες βελτίωσης της απόδοσης, παρέχοντας τα ελάχιστα απαιτούμενα της θέσης τους²⁵⁸. Η διοίκηση μπορεί να αντιμετωπίσει τον κυνισμό με δύο απλά βήματα: (α) την έναρξη ειλικρινούς διαλόγου με τους εργαζομένους και (β) την θετική και αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπόνων των εργαζομένων²⁵⁹. Και τα δύο αυτά βήματα, όπως έχει αναπτυχθεί πιο πάνω, είναι απαραίτητα βήματα κατά την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς ο άνθρωπος που εργάζεται στον Οργανισμό έχει πρωταγωνιστικό ρόλο, καθώς μόνο αυτός μπορεί να διασφαλίσει την Ποιότητα.

B.3.3. Ενέργειες για την υιοθέτηση

Προκειμένου, λοιπόν, τα διοικητικά στελέχη, να ενθαρρύνουν και να διευκολύνουν την Ολική Ποιότητα μπορούν να προχωρήσουν στις επόμενες δέκα ενέργειες²⁶⁰: (1) ενθάρρυνση συμμετοχής

²⁵⁶ Βλ. Κώστα Ν Δερβισιώτη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη (Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ), Έκδοση 2005, σελ. 111-112.

²⁵⁷ Βλ. Κώστα Ν Δερβισιώτη, «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' Έκδοση, Interbooks, 2001, σελ. 121.

²⁵⁸ Βλ. Κώστα Ν Δερβισιώτη, «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' Έκδοση, Interbooks, 2001, σελ. 129.

²⁵⁹ Βλ. Κώστα Ν Δερβισιώτη, «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' Έκδοση, Interbooks, 2001, σελ. 129-133.

²⁶⁰ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 236.

των εργαζομένων σε κάθε επίπεδο, (2) μύηση των νέων εργαζομένων στις αρχές της ποιότητας μέσω ειδικών συναντήσεων, (3) έμφαση στη συνεχή βελτίωση και ενθάρρυνση του προσωπικού προς αυτή την κατεύθυνση, (4) αναγνώριση των προσπαθειών που γίνονται από τους εργαζόμενους, (5) Αναγνώριση του ρόλου της εκπαίδευσης και συμμετοχής σε αυτό και των ανώτατων στελεχών, (6) τακτική επικοινωνία διοίκησης - υφισταμένων, (7) κατάργηση φραγμών στη συνεργασία των τμημάτων, (8) κατάργηση των μη απαραίτητων – αναγκαίων διακρίσεων και τίτλων/προνομίων, (9) καθορισμός καθηκόντων και αξιών, (10) διατήρηση στενών σχέσεων με τους πελάτες.

B.4. Κύκλοι Ποιότητας και η Λειτουργία τους

B.4.1. Αυτόνομες Ομάδες

Οι αυτόνομες ομάδες εργασίας ως θεσμός προέρχονται από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και έχουν εφαρμοσθεί σε αρκετές εταιρείες, χωρίς όμως, η χρήση τους να γενικευθεί. Η αυτόνομη ομάδα συνίσταται σε δύο βασικά στοιχεία: (α) τον σχεδιασμό της εργασίας, που δεν γίνεται με βάση το άτομο αλλά την ομάδα, δεν υπάρχουν θέσεις εργασίας που καταλαμβάνει το κάθε άτομο, αλλά προσδιορίζεται από ένα έργο ή μια δραστηριότητα την εκτέλεση της οποίας αναλαμβάνει μια ομάδα και (β) η ομάδα έχει την ευθύνη και εξουσία για το πώς, πότε και ποιοι θα εκτελέσουν το έργο. Λειτουργεί δηλαδή με μια ουσιαστική αυτονομία από τη διοίκηση μέσα στο πλαίσιο όμως των στόχων της επιχείρησης και σε συντονισμό και συνεργασία με άλλες ομάδες με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ουσιαστικά αφού οι ίδιοι λαμβάνουν αρκετές αποφάσεις που αφορούν το χώρο εργασίας τους και τους ίδιους στα πλαίσια αυτού²⁶¹.

B.4.2. Τι είναι οι Κύκλοι Ποιότητας

Οι **κύκλοι ποιότητας**, ως εφαρμογή του συμμετοχικού μάνατζμεντ και τεχνική παρακίνηση, ξεκίνησαν από την Ιαπωνία, μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο²⁶², και σχετικά πρόσφατα επεκτάθηκαν με γρήγορους ρυθμούς σε όλες τα Δυτικές χώρες. Ο κύκλος ποιότητα θα μπορούσε να οριστεί σαν μια ομάδα από τέσσερις ως δέκα²⁶³ εργαζομένους ή τέσσερις έως επτά ή οκτώ έως δέκα²⁶⁴ ή και πέντε έως δώδεκα²⁶⁵, της ίδιας περιοχής της επιχείρησης ή του τμήματος, οι οποίοι συναρτώνται

²⁶¹ Βλ. Δημήτρη Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ 351 – 352.

²⁶² Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 67.

²⁶³ Βλ. Δημήτρη Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ 351.

²⁶⁴ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 67.

²⁶⁵ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 134.

εθελοντικά με σκοπό τον εντοπισμό των προβλημάτων που αφορούν στην εργασία τους, την ανακάλυψη των αιτιών αυτών και την ανάπτυξη λύσεων και καινοτομιών που προτείνονται στη διοίκηση. Οι συναντήσεις της ομάδας γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και κατά την ώρα της εργασίας²⁶⁶. Η Διεθνής ένωση Κύκλων Ποιότητας (IAQC) ορίζει τον κύκλο ποιότητας σαν μια ομάδα εργαζομένων στην ίδια περιοχή της επιχείρησης, που συναντώνται τακτικά, για μια ώρα περίπου την εβδομάδα, για να συζητήσουν προβλήματα ποιότητας της εργασίας τους, να ανακαλύψουν τις αιτίες, να προτείνουν λύσεις και να αναλάβουν τις διορθωτικές ενέργειες όταν η διοίκηση εγκρίνει τις λύσεις. Από τους παραπάνω ορισμούς, που δεν διαφέρουν παρά σε λεπτομέρειες, προκύπτει ότι κύκλος ποιότητας είναι μια μέθοδος άμεσα συμμετοχικού μάνατζμεντ στην πράξη²⁶⁷.

Πρόκειται για αναγνωρισμένες από τη διοίκηση ομάδες, εκτός ιεραρχίας, που προτείνουν λύσεις για τη βελτίωση της εργασίας τους σε όλους τους τομείς (παραγωγικότητα, ποιότητα, συνθήκες εργασίας, καινοτομίες κλπ). Ασφαλώς, η σύνδεση του σκοπού και του τρόπου εργασίας, και το κλίμα του κύκλου ποιότητας δίνουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στην ομάδα, όπως αίσθημα ομαδικής ένταξης, αποτελεσματικές σχέσεις, επικοινωνία κλπ, που σαφώς την διαφοροποιούν από άλλες ομάδες ή επιτροπές (πχ ΔΣ, επιτροπή προγραμματισμού, κλπ). Το πιο χαρακτηριστικό όμως του κύκλου ποιότητας είναι η φιλοσοφία της άμεσης συμμετοχής που θέλει να αναπτύξει στα πλαίσια, βέβαια, που καθορίζουν οι γενικότερες στρατηγικές και πολιτικές επιλογές της επιχείρησης²⁶⁸. Επιφορτίζονται με την ευθύνη για την επιλογή έργων προς βελτίωση της ποιότητας, παροχή γενικών αρχών και κατευθύνσεων για αυτά τα έργα και την παρατήρηση και αναθεώρηση της προόδου και των αποτελεσμάτων²⁶⁹.

B.4.3. Δομή και Λειτουργία

Οι κύκλοι ποιότητας διαρθρώνονται παράλληλα με την οργανωτική δομή του Οργανισμού, χωρίς αυτό να σημαίνει ιεραρχία²⁷⁰.

Τα μέλη του Κύκλου προέρχονται από τον Οργανισμό και καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των εργασιών που εκτελούνται στους χώρους που αντιπροσωπεύουν, αν και υπάρχει η δυνατότητα

²⁶⁶ Βλ. Δημήτρη Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ 351 – 352.

²⁶⁷ Βλ. Δημήτρη Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ 352.

²⁶⁸ Βλ. Δημήτρη Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 351 – 352.

²⁶⁹ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρα, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 134.

²⁷⁰ Βλ. Δημήτρη Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 353.

πρόσληψης εξωτερικών συμβούλων εάν και εφόσον κριθεί απαραίτητο²⁷¹. Είναι άτομα τα οποία έχουν διδαχθεί βασικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και ελέγχου ποιότητας και συνακόλουθα μπορούν να εντοπίζουν και να επιλύουν τα ανακύπτοντα προβλήματα²⁷². Τα μέλη είναι και αυτά που φέρνουν τα αποτελέσματα (θετικά ή αρνητικά), που αντιμετωπίζουν τα προβλήματα, μελετούν τις υποθέσεις και προτείνουν λύσεις²⁷³.

Ο ηγέτης του Κύκλου είναι συνήθως κάποιος από τους άμεσους επόπτες ή επιστάτες των μελών, που έχει λάβει επαρκή εκπαίδευση για να μπορεί να καθοδηγά έναν κύκλο και να έχει την ευθύνη για την επιτυχία του²⁷⁴. Ο **Συντονιστής** είναι το στέλεχος εκείνο που έχει την ευθύνη για το σύνολο του προγράμματος των Κύκλων Ποιότητας, αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους κύκλους ποιότητας και τη επιχείρηση, ιδανικά, δε, να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί με όλους στο εσωτερικό της επιχείρησης²⁷⁵. Ο **Σύμβουλος Διοίκησης/Κύκλων Ποιότητας** είναι το πρόσωπο κλειδί στη διαδικασία, που γνωρίζει και έχει εμπειρία σχετικά με την εισαγωγή του προγράμματος των Κύκλων Ποιότητας στον Οργανισμό. Βασικά καθήκοντά του είναι να αποτελεί μέρος της Επιτροπής Κύκλων Ποιότητας του Οργανισμού και των Συντονιστικών Επιτροπών, να ενημερώνει και να συμβουλεύει την ανώτατη Διοίκηση για τους Κύκλους Ποιότητας και να έχει την υποστήριξή της, να εκπαιδεύει τους ηγέτες και τα μέλη των Κύκλων Ποιότητας, να συμβουλεύει και να επιλύει προβλήματα είτε των Κύκλων Ποιότητας είτε των μελών τους, να στρατολογεί νέα μέλη για τους Κύκλους Ποιότητας, να αναζητά και να προτείνει νέες ιδέες στου Κύκλους, να συντονίζει το όλο πρόγραμμα²⁷⁶. Πρέπει να διαθέτει ηγετικές ικανότητες και να είναι σε θέση να κατανοήσει πλήρως τον οργανισμό και τις διαδικασίες του, να είναι αρκετά ευέλικτος και να έχει καλή επικοινωνία με όλα τα διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα του Οργανισμού²⁷⁷.

Ο **Διευθυντής Ποιότητας** είναι το υψηλόβαθμο στέλεχος εκείνο του Οργανισμού, που είτε είναι πιστοποιημένος Διευθυντής Ποιότητας, είτε μέλος της ομάδας Διοίκησης επιφορτισμένο με την Ποιότητα, που έχει επαρκή εξουσία για να εξασφαλίζει την εφαρμογή της πολιτικής ποιότητας στον Οργανισμό αλλά και τέτοιες προσωπικές ικανότητες για να μεταδίδει το όραμα σε όλους τους

²⁷¹ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 134.

²⁷² Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, 2007, σελ. 383.

²⁷³ Βλ. Δημήτρη Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 354.

²⁷⁴ Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, 2007, σελ. 383.

²⁷⁵ Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, 2007, σελ. 384.

²⁷⁶ Βλ. Δημήτρη Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 354.

²⁷⁷ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 135.

εργαζόμενους από τον πρώτο έως τον τελευταίο²⁷⁸.

Για την παρακολούθηση και την προώθηση των κύκλων ποιότητας σε όλη την επιχείρηση συστήνεται η **Επιτροπή Ποιότητας**, με βασικές λειτουργίες τη διατήρηση των συναντήσεων του κύκλου αποτελεσματικές, τη σύνδεση του κύκλου με το μάνατζμεντ του τμήματος, τη συνεργασία και τη συμβουλή του συμβούλου διοίκησης ποιότητας, τη διαφήμιση και την προώθηση του κύκλου, την εκπαίδευση σε θέματα που αφορούν την εργασία και την λειτουργία του Κύκλου²⁷⁹. Στόχοι της επιτροπής είναι η παροχή στρατηγικής κατεύθυνσης ως προς την ΔΟΠ για τον Οργανισμό, θέσπιση σχεδίων για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε όλα τα επίπεδα, δημιουργία και έλεγχος όλων των ομάδων ποιότητας που είναι υπεύθυνες για τις πιο σημαντικές διαδικασίες του οργανισμού, συντονισμός των διαφόρων ομάδων ποιότητας μεταξύ τους, συλλογή και διατήρηση των πληροφοριών και των διδαγμάτων που προκύπτουν, αναθεώρηση των σχεδίων βελτίωσης ποιότητας βάσει της επιτυχίας εφαρμογής τους²⁸⁰. Η Επιτροπή Ποιότητας συνεδριάζει τουλάχιστον μία φορά τον μήνα για να αξιολογεί την πρόοδο της Ποιότητας και τις μεθόδους εφαρμογής της και αποτελείται από τον επικεφαλής της επιχειρησιακής μονάδας, το ανώτερο διοικητικό στέλεχος που είναι επιφορτισμένο με την ποιότητα, τον Διευθυντή Ποιότητας, τους επικεφαλής και συντονιστές των Κύκλων Ποιότητας και τυχόν εκπροσώπους εξωτερικών συμβούλων ποιότητας²⁸¹.

Οι **Κύκλοι Ποιότητας** συνήθως συνεδριάζουν εβδομαδιαίως και τουλάχιστον μια φορά το μήνα, ιδανικά πριν από τις συναντήσεις τους με τη Διοίκηση²⁸². Στην αρχή, για τους κύκλους που είναι νέοι συνηθίζεται ο συναντήσεις να γίνονται ανά μία εβδομάδα και να διαρκούν μία ώρα περίπου. Γενικά οι συναντήσεις θα πρέπει να γίνονται σε χώρο μακριά από τον χώρο εργασίας για να μπορούν να λειτουργήσουν απερίσπαστα τα μέλη και να νοιώθουν άνετα και με τέτοια διαρρύθμιση ώστε να ευνοείται η ανοικτή συζήτηση και να μην δίνεται έμφαση στη θέση του ηγέτη. Το διάστημα μεταξύ δύο συναντήσεων εξαρτάται από την φύση των προβλημάτων που επιλέγονται προς επίλυση, αλλά αυτό δεν πρέπει ποτέ να υπερβαίνει τον ένα μήνα γιατί τα μέλη θα χάσουν το ενδιαφέρον τους και ο κύκλος θα παύσει να λειτουργεί. Ο κύκλος επιλέγει ένα πρόβλημα που αφορά τον έλεγχο ποιότητας ή την παραγωγικότητα, ο ηγέτης ενημερώνει τη διοίκηση και εάν δεν υπάρχει αντίρρηση από αυτή ο κύκλος προχωρά στη μελέτη του προβλήματος που επέλεξε. Προτάσεις για προβλήματα προς μελέτη

²⁷⁸ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 135.

²⁷⁹ Βλ. Δημήτρη Κ. Μπουραντά, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015, σελ. 353.

²⁸⁰ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 134.

²⁸¹ Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 134.

²⁸² Βλ. Σπυρίδωνα Μπινιώρη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009, σελ. 134.

μπορεί να προτείνει και η διοίκηση ή το προσωπικό εξασφάλισης τα ποιότητας ή το τμήμα συντήρησης ή από διάφορα μέλη του προσωπικού της επιχείρησης. Επίσης, μέλη του προσωπικού αλλά και ειδικοί λόγω αντικειμένου μπορούν να κληθούν από τον κύκλο ως σύμβουλοι, να παρακολουθούν τις συναντήσεις και να παρέχουν τις συμβουλές τους, ενώ ο κύκλος συνεχίζει να φέρει την ευθύνη για τη λύση του προβλήματος²⁸³.

B.4.4. Οφέλη από την λειτουργία Κύκλων Ποιότητας

Ο σχηματισμός και η λειτουργία κύκλων ποιότητας στον Οργανισμό έχει **σημαντικά οφέλη**, ειδικά για τους εργαζόμενους, όπως η παρακίνηση των εργαζομένων, η ομαδικότητα και η ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η επικοινωνία και η σωστή χρήση των πληροφοριών, η δημιουργία μιας αίσθησης ενότητας, η μείωση των συγκρούσεων και η μείωση των αποχωρήσεων και των παραιτήσεων. Και όχι μόνο αυτά. Διαμορφώνει μια διαφορετική ποιότητα σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους προϊσταμένους τους, ανάμεσα στους εργαζόμενους και στον ίδιο τον Οργανισμό²⁸⁴. Πολλές φορές, όταν δεν υπάρχει αφοσίωση και ειλικρινής υιοθέτηση των αρχών και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η διοίκηση θεωρεί τη λειτουργία των κύκλων ποιότητας τροχοπέδη, απρόθυμη να ενισχύσει το θεσμό, θεωρώντας ότι δίνει εξουσία, δύναμη και ευθύνη στους εργαζόμενους²⁸⁵. Που, πρακτικά, το τελευταίο είναι αληθές, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι είναι κάτι, εν τέλει, αρνητικό για τον Οργανισμό και κατ' επέκταση για την ίδια την ιδιοκτησία του Οργανισμού. Και αυτό γιατί οι κύκλοι ποιότητας δεν λαμβάνουν τις αποφάσεις. Αυτό παραμένει έργο της Διοίκησης. Το έργο των κύκλων ποιότητας σταματά στην διατύπωση προτεινόμενων λύσεων, που από την μελέτη που έχει γίνει εντός του κύκλου, έχει προκύψει ότι είναι εφικτές και είναι πράγματι λύσεις²⁸⁶.

²⁸³ Βλ. Κ. Τζωρτζάκη, Α.Μ. Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4η έκδοση, 2007, σελ. 384-385.

²⁸⁴ Βλ. Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 68.

²⁸⁵ Βλ. Βασίλης Ν. Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 68.

²⁸⁶ Βλ. Βασίλη Ν. Κέφη, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005, σελ. 69.

V. Κεφάλαιο Γ: Ολοκρατία

Γ.1. Η μετάβαση από τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες των Οργανισμών στους αυτοδιαχειριζόμενους Οργανισμούς

Πριν περίπου από 65 χρόνια, ο Eric Trist, μέλος του Ινστιτούτου Tavistock, παρατήρησε την ικανότητα των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων να αυξάνουν ουσιαστικά την παραγωγικότητα στα ορυχεία όταν οι μεταλλωρύχοι στο Νότιο Γιόρκσαϊρ της Αγγλίας άρχισαν να οργανώνονται σε αυτόνομες ομάδες με πολλές δεξιότητες, αλλάζοντας ρόλους και βάρδιες, με την ελάχιστη δυνατή δεξιότητα, λειτουργώντας το ορυχείο σε 24ωρη βάση, χωρίς όμως να περιμένει η μία βάρδια να αλλάξει την άλλη²⁸⁷.

Οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες έλαβαν διαφορετικές μορφές και ονόματα καθώς αποκτούσαν όλο και περισσότερη δημοφιλία στις δεκαετίες του '70 και του '80. Στην Ευρώπη εμφανίσθηκαν ως συμμετοχική διαχείριση και βιομηχανική δημοκρατία, στην Ιαπωνία ως κύκλοι ποιότητας, με συνεχή προσπάθεια για βελτίωση, στις ΗΠΑ ως το οργανωτικό πλαίσιο για τις ομάδες εργασίας για την καινοτομία. Και αυτές είχαν επιτυχίες, με μεγάλες εταιρείες να εφαρμόζουν τις πιο πάνω πρακτικές και να δικαιώνονται. Η εγκατάσταση της εταιρείας Volvo στο Kalmar πέτυχε την μείωση των ελαττωμάτων κατά 90% το 1987, η FedEx περικόπτει τα λάθη στην παροχή των υπηρεσιών της κατά 13% το 1989, η C&S Wholesale Grocers απέκτησε πλεονέκτημα ως προς το κόστος κατά 60% έναντι των ανταγωνιστών της και η General Mills αύξησε την παραγωγικότητά της κατά 40% στις εγκαταστάσεις με αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες. Τη δεκαετία του 1990 η τάση αυτή γενικεύθηκε και χρησιμοποιήθηκε από τις εταιρείες σε τομείς τους που απαιτούσαν μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής παρά αξιοπιστία²⁸⁸.

Με δεδομένη την πιο πάνω επιτυχία της λειτουργίας των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων μέσα σε επιχειρήσεις με κατά τα άλλα παραδοσιακή δομή και ιεραρχία, το επόμενο βήμα ήταν η εξάπλωση του τρόπου και της φιλοσοφίας των ομάδων αυτών σε ολόκληρο τον Οργανισμό. Το διαδίκτυο, το κίνημα του ανοιχτού λογισμικού και η οικονομία της δωρεάν διανομής οδήγησαν σε νέες μορφές, πιο ευέλικτες, χωρίς ιεραρχία²⁸⁹.

«Εάν οι παραδοσιακοί οργανισμοί προσπαθούν να είναι μηχανές που διέπονται από τη Νευτώνια

²⁸⁷ Βλ. Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner, Michael Lee, «Beyond the Holacracy Hype», Harvard Business Review, issue July-August 2016, pp 38-49.

https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right

²⁸⁸ Βλ. Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner, Michael Lee, «Beyond the Holacracy Hype», Harvard Business Review, issue July-August 2016, pp 38-49.

²⁸⁹ Βλ. Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner, Michael Lee, «Beyond the Holacracy Hype», Harvard Business Review, issue July-August 2016, pp 38-49.

φυσική, προβλέποντας με ακρίβεια και ελέγχοντας την πορεία των μεμονωμένων μερών, τότε οι αυτοδιαχειριζόμενες δομές προσομοιάζουν με τους βιολογικούς οργανισμούς, με τον ραγδαίο πολλαπλασιασμό και εξέλιξη»²⁹⁰.

Στους αυτοδιαχειριζόμενους Οργανισμούς τα μέλη μοιράζονται την ευθύνη για την δουλειά, την εξουσία για την ικανοποίηση των στόχων, τη διακριτική ευχέρεια για την ανάλωση των πόρων και την κυριότητα των πληροφοριών και την γνώσης που σχετίζεται με την εργασία. Είναι Οργανισμοί στους οποίους κανείς δεν έχει «αφεντικό», δεν υπάρχουν τίτλοι ή προαγωγές, οι εργαζόμενοι πρέπει να διαπραγματεύονται τις αρμοδιότητές τους με τους συναδέλφους τους, όλοι μπορούν να «ξοδέψουν» το εταιρικό χρήμα, κάθε άτομο είναι υπεύθυνο για να διαθέτει τα εργαλεία που είναι απαραίτητα για την εργασία του, οι αποδοχές καθορίζονται βάσει των συναδέλφων²⁹¹.

Έτσι λειτουργώντας, φέρουν τρία κυρίαρχα χαρακτηριστικά²⁹²: (α) **Οι ομάδες τους είναι η δομή τους**. Όπως και εάν αυτές ονομάζονται είναι τα απαραίτητα στοιχεία αυτών των οργανισμών. Εντός αυτών ξεχωριστοί ρόλοι ορίζονται και ανατίθενται για να επιτευχθεί η δουλειά. Η δομή αυτή επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία στην σύνδεση ρόλων και ομάδων ή ακόμα και την ίδια την κατάργηση ή τη δημιουργία νέων ρόλων ή και ολόκληρων ομάδων, εφόσον διαπιστωθεί ότι δεν υπάρχει πλέον η ανάγκη τους. (β) **Οι Ομάδες σχεδιάζουν και διοικούν εαυτόν**. Οι ομάδες βρίσκονται εντός μιας ευρύτερης δομής, την οποία μπορούν, όμως, να διαμορφώνουν οι ίδιες, λειτουργώντας πάντα εντός των κανόνων του κάθε συστήματος αυτοδιαχείρισης. (γ) **Η ηγεσία αφορά στο περιεχόμενο**. Στους ρόλους και όχι στα πρόσωπα, όπως στο παραδοσιακό μάντζμεντ. Οι αρμοδιότητες, όμως, της ηγεσίας αλλάζουν κάθε φορά που αλλάζει και ο ρόλος, με τη δημιουργία, τροποποίηση ή και κατάργηση του ρόλου. Και η διαύγεια που παρέχεται με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών συμβάλει ώστε όλοι να γνωρίζουν με σαφήνεια τις αρμοδιότητες των υπολοίπων και να μπορούν να διαπιστώσουν εάν φέρνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Για να καταφέρει κανείς να εφαρμόσει οποιοδήποτε σύστημα αυτοδιαχείρισης θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα ακόλουθα²⁹³: (1) Το «αφεντικό» είναι η αποστολή. Ο κάθε εργαζόμενος αυτοδεσμεύεται για την αποστολή του στον Οργανισμό, κάτι το οποίο καθίσταται γνωστό, μέσω του συστήματος διαφάνειας, σε όλους και αυτήν πρέπει να φέρει σε πέρας. (2) Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ελεύθεροι να σφυρηλατήσουν τις συμφωνίες τους με τον Οργανισμό. Ισχυρές συμφωνίες για το τι πρέπει να φέρει σε πέρας ο εργαζόμενος, που αυτοδεσμεύεται σε αυτό και που ανανεώνονται οι

²⁹⁰ Βλ. Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner, Michael Lee, «Beyond the Holacracy Hype», Harvard Business Review, issue July-August 2016, pp 38-49.

²⁹¹ Βλ. Gary Hamel, «First, Let's Fire All The Managers», Harvard Business Review, issue December 2011.
<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

²⁹² Βλ. Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner, Michael Lee, «Beyond the Holacracy Hype», Harvard Business Review, issue July-August 2016, pp 38-49.

²⁹³ Βλ. Gary Hamel, «First, Let's Fire All The Managers», Harvard Business Review, issue December 2011.

τροποποιούνται αναλόγως. (3) Ειλικρινής ενδυνάμωση όλων των εργαζομένων. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αποφασίζουν και δρουν για την απόκτηση των εργαλείων που απαιτούνται για την δουλειά τους, δεν χρειάζεται να περιμένουν την έγκριση από κανέναν ανώτερο υπεύθυνο. (4) Δεν πρέπει οι εργαζόμενοι να περιορίζονται σε συγκεκριμένα πλαίσια. Πρέπει να είναι ελεύθεροι να κρίνουν σε ποιον τομέα μπορούν να δράσουν πιο αποτελεσματικά, ακόμα και εάν αυτό αποτελεί προσωπικό πειραματισμό. (5) Ο ανταγωνισμός πρέπει να ενθαρρύνεται. Όχι, όμως, για την επίτευξη κάποιας τυχόν προαγωγής αλλά για την διάδραση και τον αντίκτυπο που θα έχει η καλύτερη απόδοση για την ομάδα και τον Οργανισμό. (6) Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ελεύθεροι να επιτύχουν. (7) Ξεκάθαροι στόχοι, διαυγή δεδομένα. Πρέπει να παρέχονται στους εργαζόμενους όλες οι πληροφορίες που χρειάζονται για να λάβουν ορθές αποφάσεις και, βεβαίως, να είναι σαφές σε αυτούς τι πρέπει να επιτευχθεί κάθε φορά. (8) Υπολογισμός και διαβούλευση. Σαφώς, οι εργαζόμενοι έχουν την εξουσία να δαπανούν το εταιρικό χρήμα. Όμως, απαιτείται από αυτούς (όπως έχει αποφασισθεί σε διαδικασίες που συμμετέχουν και οι ίδιοι και αφορά στόχους για τους οποίους έχουν αυτοδεσμευθεί) να υπάρξει απόσβεση και αποκόμιση οφέλους, όπως επίσης απαιτείται για μεγάλες δαπάνες να συμβουλευόμαστε τους συναδέλφους τους, καθώς η οποιαδήποτε ζημία θα τους επηρεάσει όλους. (9) Επίλυση συγκρούσεων και η δέουσα διαδικασία. Δεδομένου ότι δεν υπάρχει «αφεντικό» που θα κρίνει ποιος αποδίδει επαρκώς ή όχι, εάν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι κλπ και που θα λάβει τα απαραίτητα μέτρα, την ευθύνη και την αρμοδιότητα αυτή – μοιραία- την φέρουν οι συνάδελφοι εργαζόμενοι, οι οποίοι λόγω του διαφανούς συστήματος πληροφόρησης είναι σε θέση να γνωρίζουν τις επιδόσεις όλων. Προκειμένου, λοιπόν, να επιλυθούν οι όποιες συγκρούσεις, παρατηρήσεις και προτάσεις για βελτίωση θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ορισμένη διαδικασία επίλυσης των ανωτέρω, η οποία θα παρέχει την αίσθηση της δίκαιης και λογικής κρίσης. (10) Είναι σημαντικό να γίνεται ανασκόπηση ενώπιον των άλλων συναδέλφων αλλά και των μετόχων της εταιρείας. Και αυτό γιατί πρέπει να αποτιμήσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τις δαπάνες που αποφάσισαν, εάν αυτές απέδωσαν στην επιχείρηση ή εάν υπήρξε αποτυχία. Αυτό, σε συνδυασμό με το ότι οι συνάδελφοι, στους οποίους θα παρουσιάσουν την τυχόν αποτυχία τους θα είναι οι ίδιοι συνάδελφοι τους οποίους θα προσπαθήσουν στη συνέχεια να ζητήσουν να επενδύσουν και να συμβάλουν στην επόμενη πρότασή τους, αποτελεί τεράστιο κίνητρο για να κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι να παρουσιάζουν κατά την ανασκόπηση πρωτοβουλίες τους που είχαν επιτυχία, πράγμα θετικό για τον Οργανισμό εν τέλει. (11) Εκλεγμένες επιτροπές αποζημιώσεων. Για να μπορούν να υπολογισθούν οι απολαβές των εργαζομένων θα πρέπει να αποφασίζονται από επιτροπές οι οποίες χαίρουν της αναγνώρισης από τους υπόλοιπους εργαζόμενους, προκειμένου να υπάρχει η αίσθηση της δίκαιης κρίσης.

Από τα παραπάνω προκύπτει με σαφήνεια ότι πολλοί από τους κλασσικούς μύθους σχετικά με τους

αυτοδιαχειριζόμενους Οργανισμούς απλά δεν ισχύουν. Όπως ότι δεν έχουν οργανωτική δομή, όταν αυτή είναι ουσιαστικά περίπλοκα και πολυεπίπεδα δομημένη, ότι δεν υπάρχει ιεραρχία, όταν υπάρχει ηγεσία, η οποία όμως ανατίθεται στους ρόλους και όχι στα πρόσωπα, ότι όλα αποφασίζονται με consensus όταν υπάρχει σε κάθε έναν σαφής διαδικασία λήψης των αποφάσεων²⁹⁴.

Στα θετικά, λοιπόν, των αυτοδιαχειριζόμενων Οργανισμών μπορούν να καταμετρηθούν η μεγαλύτερη δυνατότητα για πρωτοβουλίες, εξειδίκευση, ευελιξία, συλλογικότητα, καλύτερη κρίση, περισσότερη πίστη και δέσμευση στον Οργανισμό. Στα αρνητικά, η δυσκολότερη προσαρμογή του Οργανισμού και των εργαζομένων από την παλιά μορφή οργάνωσης, οι προκλήσεις της λογοδοσίας, η μεγαλύτερη περίοδος εισαγωγής στο σύστημα²⁹⁵.

Οι μεγάλοι Οργανισμοί, μπορούν είτε να υιοθετήσουν στο σύνολό τους τα πιο πάνω μοντέλα αυτοδιαχείρισης, εφόσον κρίνουν ότι μπορούν να λειτουργήσουν και να φέρουν αποτελέσματα, παρά τον κόπο και τον χρόνο που απαιτείται για την εφαρμογή τους. Είτε να τα υιοθετήσουν ως προς ένα τμήμα τους ή μία λειτουργία τους. Γενικότερα, είναι πιο εύκολο να υιοθετήσουν καθολοκληρίαν τις πιο πάνω μεθόδους εταιρείες με υψηλές απαιτήσεις προσαρμοστικότητας, που λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς, γιατί τυχόν εσφαλμένη προσαρμογή δεν θα είναι καταστροφική. Για τις εταιρείες, όμως, που η αξιοπιστία είναι θεμελιώδης προϋπόθεση για την θέση τους στην αγορά, είναι δύσκολο να ξεφύγουν από την παραδοσιακή ιεραρχία, ακόμη και εάν επιδιώκουν την εφαρμογή των μεθόδων σε επί μέρους μονάδες²⁹⁶.

Γ.2.Πως γεννήθηκε το μοντέλο της Ολοκρατίας²⁹⁷

Η Ολοκρατία (Holacracy) είναι μία πρακτική αυτοδιαχείρισης για εταιρείες που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις και διατρέχονται από συγκεκριμένο σκοπό. Η πρακτική της Ολοκρατίας απελευθερώνει την αναξιοποίητη εξουσία του Οργανισμού για να επιτύχει τον σκοπό της στον κόσμο, ενδυναμώνοντας τους ανθρώπους της επιχείρησης να λαμβάνουν καίριες αποφάσεις και να οδηγούν την αλλαγή²⁹⁸. Σύμφωνα με τον Tom Thomison²⁹⁹ «Η Ολοκρατία είναι μια εξολοκλήρου αντικατάσταση του Μάνατζμεντ της Ιεραρχίας. Εξερευνά την εργασία κατά την επιδίωξη του σκοπού»³⁰⁰.

²⁹⁴ Βλ. Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner, Michael Lee, «Beyond the Holacracy Hype», Harvard Business Review, issue July-August 2016, pp 38-49.

²⁹⁵ Βλ. Gary Hamel, «First, Let's Fire All The Managers», Harvard Business Review, issue December 2011.

²⁹⁶ Βλ. Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner, Michael Lee, «Beyond the Holacracy Hype», Harvard Business Review, issue July-August 2016, pp 38-49.

²⁹⁷ Βλ. Brian J. Robertson, History of Holacracy®, 28 June 2014, <https://blog.holacracy.org/history-of-holacracy-c7a8489f8eca>

²⁹⁸ Βλ. <https://www.holacracy.org/how-it-works/>

²⁹⁹ Συνιδρυτή του HolacracyOne.

³⁰⁰ Βλ. <https://blog.holacracy.org/how-your-organisation-can-thrive-in-a-disruptive-market-with-demanding-customers-and-a-millennial-be1e3475ae77>

Εν ολίγοις, αποτελεί μία μορφή αυτοοργάνωσης, που μεταφέρει την εξουσία της λήψης των αποφάσεων σε ρευστές ομάδες, που αποκαλούνται «Κύκλοι» και προβλέπει «Ρόλους» αντί για μεμονομένα πρόσωπα³⁰¹. Είναι αρκετά νέα ως πρακτική και όχι ευρέως διαδεδομένη. Από την έρευνα που έγινε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας δεν υπάρχουν ελληνικές πηγές από τις οποίες μπορούν να αντληθούν πληροφορίες. Πληροφορίες για την πρακτική αυτή μπορεί να βρει κανείς στην σελίδα www.holacracy.org³⁰² και οδηγίες για την εκπαίδευση και υιοθέτηση της πρακτικής αυτής.

Το μοντέλο της Ολοκρατίας δεν διαμορφώθηκε από ακαδημαϊκούς ή θεωρητικούς αλλά από το όραμα του Brian J. Robertson να δημιουργήσει έναν διαφορετικό τρόπο λειτουργίας των Οργανισμών, ξεκινώντας από τον πειραματισμό με την δική του εταιρεία.

Τον Μάρτιο του 2001 ο Brian J. Robertson παραιτήθηκε από μια καλοπληρωμένη δουλειά για να ιδρύσει την Ternary Software, την οποία θα χρησιμοποιούσε ως πείραμα για οργανωσιακές μεθόδους τα επόμενα χρόνια, με το σύνθημα «*Πρέπει να υπάρχει καλύτερος τρόπος-Βρες το, Φτιάξ' το, Ζήσε το*» (There's Got to be a Better Way – Find it, Build it, Live it). Τα πρώτα χρόνια πειραματίστηκε με τους συνιδρυτές της Ternary σε πιο παραδοσιακές μεθόδους, με ενδυνάμωση του προσωπικού για να γίνουν οι ίδιοι μικροί ηγέτες και να διαμορφώσουν ένα περιβάλλον εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Το 2003, κατανοώντας την ανάγκη για τη δημιουργία μιας διαδικασίας, ενσωμάτωσαν όσες αρχές ή πρακτικές μπορούσαν από ευέλικτες μεθόδους, όπως την ανάπτυξη αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων, τον προσαρμοστικό προγραμματισμό που να ανταποκρίνεται στην αλλαγή, οπτικούς πίνακες έργων και διαφάνεια στις πληροφορίες, εξελικτική προσέγγιση που οδηγείται από την ανατροφοδότηση πληροφοριών. Και θεωρίες όπως αυτή του David Allen's «Getting Things Done method» (GTD), των Kent Beck, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Mike Cohn, Mary Poppendieck. Παράλληλα πειραματίστηκαν αρκετά με αρκετές τεχνικές λειτουργίας των ομάδων και των διαδικασιών τους για την λήψη των αποφάσεων, όπως αυτή του Sam Kaner από τον Facilitator's Guide to Participatory Decision – Making ή του Reter Senge. Το διάστημα αυτό διήρκεσε έως το τέλος του 2004.

Τον Δεκέμβριο του 2004, τυχαία, με μια έρευνα στο Google ο συνεργάτης του «έπεσε» πάνω στη θεωρία του Gerard Endenberg, η οποία είχε αναπτυχθεί τη δεκαετία του '60 και του '70 και λεγόταν «Sociocracy» και πειραματιζόταν με εναλλακτικές τεχνικές μάνατζμεντ σε μια εταιρεία ηλεκτρισμού στην Ολλανδία. Από το μοντέλο αυτό ενσωμάτωσαν τους «Κύκλους» και την ιδέα ενός αιρετού συνδέσμου Rep που θα μπορούσε να λάβει μέρος σε μια ευρύτερη συνεδρίαση του κύκλου. Και γενικά, η θεωρία αυτή περιελάμβανε τα περισσότερα από όσα είχαν υιοθετήσει από άλλες ευέλικτες

³⁰¹ Βλ. Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner, Michael Lee, «*Beyond the Holacracy Hype*», Harvard Business Review, issue July-August 2016, pp 38-49.

³⁰² Βλ. <https://www.holacracy.org/>

θεωρίες και πρακτικές ή είχαν διαμορφώσει μέσα από τον πειραματισμό, μόνο κάπως πιο συγκροτημένα, αυτό δηλαδή που μέχρι τότε αποκαλούσαν «*The Ternary Way*». Από τον Ιανουάριο του 2005 συνέχισαν τον πειραματισμό τους με τις πρακτικές της Σοσιοκρατίας, μια φάση που διήρκεσε καθ' όλο το 2005 και έως το 2006.

Στις αρχές του 2006 ο Robertson συνειδητοποίησε ότι το να χρησιμοποιούν τον όρο «Sociocracy» για αυτό που εφάρμοζαν, ήταν παραπλανητικό και έπρεπε να ονομάσουν το σύστημα το οποίο δημιουργούσαν. Έτσι, μετά από μια διαδικασία brainstorming κατέληξαν στον όρο «Holacracy». Περιελάμβανε όλα όσα έπρεπε, διοίκηση από και για το όλον του οργανισμού αλλά όχι από και για τους ανθρώπους και είχε μηδενικές εγγραφές στο Google! Με την ονομασία αυτή, συνέχισαν τον πειραματισμό και την εξέλιξη του συστήματος με δύο προτεραιότητες: (α) ξεκίνησαν να δημιουργούν ένα οργανωσιακό μοτίβο γλώσσας για να διαμορφώσουν μία δομή ξεκάθαρων ρόλων, με ξεκάθαρες προσδοκίες και αρμοδιότητες και όλα διαφοροποιημένα από τους ανθρώπους που εμπλέκονται στη διαδικασία, (β) ξεκίνησαν να εξελίσσουν τους κανόνες λειτουργίας της μεθόδου λήψης των αποφάσεων, με γνώμονα την αποτροπή παρεμπόδισης της διαδικασίας από εγωισμούς ή προσωπικές προσδοκίες. Στην προσπάθειά τους αυτή επηρεάστηκαν από τις θεωρίες και τα μοντέλα των Ken Wilber και Elliot Jaques. Παράλληλα δόμησαν και τον τρόπο λήψης των αποφάσεων και την ευρύτερη διαδικασία διοίκησης του Οργανισμού.

Ήδη, από το 2006 έως και το 2008 η πιο πάνω προσπάθεια ήταν χωρισμένη ουσιαστικά ανάμεσα σε δύο Οργανισμούς. Ο αρχικός πειραματισμός γινόταν με την Ternary Software και τους Anthony Moquin, συνιδρυτή, την Alexia Bowers, συνιδρύτρια και σύζυγο του Robertson και τους Bill Schofield και Gareth Powell, συνεργάτες. Στη συνέχεια, ο Robertson μεταπήδησε στην εταιρεία HolacracyOne, που ιδρύθηκε στις αρχές του 2007 και μέχρι το τέλος του 2007 είχε μεταβεί ολοκληρωτικά στην HolacracyOne, με συνιδρυτή τον Tom Thomison και την σύζυγό του Alexia Bowers. Η συνεργασία με τον Tom Thomison ήταν καθοριστική στο να αποκτήσει το μοντέλο πιο ξεκάθαρους και σαφείς κανόνες. Κάτι που οδήγησε τον Μάιο του 2009 στην δημιουργία του πρώτου «Συντάγματος της Ολοκρατίας» (Holacracy Constitution 1.0). Τα επόμενα χρόνια δημοσιεύθηκαν και οι επόμενες εκδόσεις 2.0, 2.1, 3.0 και 4.0.

Από τον Ιούνιο του 2015 και έως σήμερα, είναι σε ισχύ η έκδοση 4.1 του Συντάγματος της Ολοκρατίας και η οποία είναι διαθέσιμη και ελεύθερα προσβάσιμη στον διαδικτυακό τόπο του HolacracyOne³⁰³ και παρατίθεται στο Παράρτημα Β.1. της παρούσας, με την μετάφρασή του (Παράρτημα Β.2.).

³⁰³Βλ. <https://www.holacracy.org/constitution> ,
<https://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2015/07/Holacracy-Constitution-v4.1.pdf>



Εικόνα 2

Γ.3. Πως λειτουργεί το μοντέλο³⁰⁴

Γ.3.1. Η «δομή»

Στο μοντέλο της Ολοκρατίας δεν υπάρχουν θέσεις αλλά **Ρόλοι (Roles)**, οι οποίοι ορίζονται με σαφήνεια, αποτελούν οργανωσιακό κατασκεύσμα με περιγραφικό όνομα και κάποιο από τα ακόλουθα στοιχεία: (α) Σκοπό (Purpose), που είναι μια ικανότητα, δυνατότητα ή απραγματοποίητος στόχος που ο ρόλος πρέπει να επιδιώξει ή να εκφράσει εκ μέρους του Οργανισμού, (β) ένα ή περισσότερα Πεδία (Domains), που είναι πράγματα τα οποία ο Ρόλος ελέγχει και κανονίζει αποκλειστικά, ωςάν περιουσία του, για λογαριασμό του Οργανισμού, (γ) μία ή περισσότερες αρμοδιότητες (Accountabilities), που είναι σε εξέλιξη δραστηριότητες του Οργανισμού, τις οποίες ο Ρόλος πρέπει να θέσει σε ισχύ.

Όπως αναφέρεται και πιο πάνω, στους αυτοδιαχειριζόμενους Οργανισμούς ή δομή τους είναι οι ομάδες τους και πως αυτές συνδέονται και έχουν διάδραση με τις υπόλοιπες ομάδες του Οργανισμού. Στην περίπτωση της Ολοκρατίας οι ομάδες αυτές ονομάζονται «Κύκλοι» (Circle). Οι Κύκλοι μπορούν να περιέχουν εντός τους περισσότερους υποκύκλους ή να περιέχονται σε ευρύτερους Κύκλους. Ο κάθε κύκλος είναι ένας Ρόλος, που μπορεί να χωριστεί σε περισσότερους επί μέρους ρόλους, προκειμένου να επιτύχει στον σκοπό του, να ελέγξει τα πεδία του και να ασκήσει τις αρμοδιότητές του. Οι επί μέρους ρόλοι του Κύκλου ονομάζονται «Ορισμένοι ρόλοι» (Defined Roles) και όποιος στελεχώνει κάποιον από τους Ορισμένους Ρόλους είναι «Μέλος του Κύκλου» (Circle Member) στον συγκεκριμένο Κύκλο.

Οι Ορισμένοι Ρόλοι ορίζονται ή τροποποιούνται μόνο από τον ίδιο τον Κύκλο και μόνο με την Διαδικασία Διακυβέρνησης (Governance Process). Ο Κύκλος διαθέτει έναν **Κύκλο Πυρήνα (Core Circle)**, που αποτελεί ουσιαστικά το συμβούλιο διοίκησης του Κύκλου και στον οποίο μετέχουν οι

³⁰⁴ Τα όσα αναφέρονται στο παρόν υποκεφάλαιο στηρίζονται στο περιεχόμενο του Holacracy Constitution (version 4.1), όπως αυτό έχει αναρτηθεί και ισχύει στον διαδικτυακό τόπο του HolacracyOne.

ακόλουθοι ρόλοι: (α) κάθε συνεργάτης που στελεχώνει έναν Ορισμένο Ρόλο στον Κύκλο, (β) Τον Σύνδεσμο Ηγέτη (Lead Link), που υπάρχει υποχρεωτικά σε κάθε Κύκλο, (γ) τον Σύνδεσμο Εκπροσώπησης (Rep Link), που είναι αιρετός και (δ) κάθε Σύνδεσμο Διασύνδεσης (Cross Link).



Εικόνα 3³⁰⁵

Ο **Lead Link** έχει ως Σκοπό τον Σκοπό του Κύκλου συνολικά, ως πεδίο την ανάθεση των Ρόλων εντός του Κύκλου και ως αρμοδιότητες τη δόμηση του Κύκλου ώστε να πραγματοποιεί τον Σκοπό και τις Αρμοδιότητές του, την ανάθεση σε συνεργάτες Ρόλων του Κύκλου, την κατανομή των πόρων του Κύκλου στα διάφορα έργα (projects) ή τους Ρόλους, τον ορισμό προτεραιοτήτων και Στρατηγικών για τον Κύκλο, τον προσδιορισμό των μετρήσεων για τον Κύκλο, την μεταφορά των αναγκών εντός του Κύκλου προς τον Υπέρτατο Κύκλο (Super Circle) για την εκπλήρωση του Σκοπού και των Αρμοδιοτήτων του. Επίσης, ο Lead Link κατέχει κάθε Πεδίο ή Αρμοδιότητα που δεν έχει ανατεθεί στο πλαίσιο του Κύκλου του και τέλος μπορεί να τροποποιήσει τον Ρόλο του αναθέτοντας αρμοδιότητες, πεδίο, εξουσία ή λειτουργίες σε άλλο Ρόλο εντός του Κύκλου.

Ο **Rep Link** έχει ως Σκοπό, εντός του Super Circle να έχει τον Σκοπό του Υποκύκλου και εντός του Υποκύκλου να διοχετεύει τις Εντάσεις (Tensions) που είναι σχετικές με τη διαδικασία στον Super Circle και να επιλύονται. Αρμοδιότητές του είναι η μεταφορά των αναγκών που περιορίζουν τον Υποκύκλο στον ευρύτερο Οργανισμό, η επιδίωξη της κατανόησης των Εντάσεων που μεταφέρονται από τα μέλη του Υποκύκλου και να διακρίνει όσες είναι κατάλληλες για επεξεργασία στον Super

³⁰⁵ Βλ. Andrea Faré, «Demistifying Holacracy complexity : Roles», Medium, 30.5.2017, <https://medium.com/@andreafare/demistifying-holacracy-complexity-roles-2d95d3a06556>

Circle, να παρέχει ορατότητα του Super Circle στην «υγεία» του Υποκύκλου, της αναφοράς για τις μετρήσεις συμπεριλαμβανομένης ή της λίστας με των ανατιθέμενων πραγμάτων στο σύνολο του Υποκύκλου.

Ο **Cross Link** υφίσταται μόνο στις περιπτώσεις που υπάρχει «Συνδεδεμένη Οντότητα» (Linked Entity). Ο κάθε Κύκλος έχει τη δυνατότητα να προσκαλεί κάποια οντότητα ή γκρουπ να συμμετάσχει στη Διαδικασία Διακυβέρνησης του Κύκλου, εισάγοντας μια «Πολιτική Συνδέσμων Διασύνδεσης» (Cross Link Policy). Ο Κύκλος αυτός, ή κάποιος από τους Υποκύκλους του, ονομάζεται «Κύκλος Στόχος» (Target Circle). Εάν η Συνδεδεμένη Οντότητα είναι Ρόλος, τότε συμμετέχει στον Core Circle του Target Circle και ονομάζεται Cross Link Role. Εάν η Συνδεδεμένη Οντότητα είναι Κύκλος ή γκρουπ τότε ο Cross Link Role συμμετέχει τόσο στον Target Circle όσο και στην Συνδεδεμένη Οντότητα, λειτουργώντας ουσιαστικά όπως ο Rep Link μεταξύ Υποκύκλου και Super Circle.

Γ.3.2. Διαδικασία Διοίκησης και τρόπος λήψης των αποφάσεων

Η Διαδικασία Διοίκησης (Governance Process) παρέχει σε έναν Κύκλο την εξουσία: (α) να ορίζει τροποποιεί ή αφαιρεί τους Ρόλους του Κύκλου και των Υποκύκλων, (β) να ορίζει, τροποποιεί ή αφαιρεί τις Πολιτικές του Κύκλου (Circle's Policies) και (γ) να διενεργεί εκλογές για τους Αιρετούς Ρόλους του Κύκλου (Circle's Elected Roles). Τα αποτελέσματα της Διαδικασίας Διοίκησης σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, συνιστούν την «Διοίκηση» (Governance) του Κύκλου.

Οποιοδήποτε μέλος του Κύκλου μπορεί να προτείνει μία αλλαγή στην Διοίκηση του Κύκλου, η οποία λέγεται Πρόταση (**Proposal**) και το μέλος χαρακτηρίζεται ως ο Προτείνων (**Proposer**). Πριν από την υιοθέτηση μιας Πρότασης όλα τα μέλη του Core Circle θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να προβάλουν τις Εντάσεις τους για την υιοθέτηση της πρότασης. Η Ένταση αυτή, εφόσον πληροί τις προϋποθέσεις που τίθενται από το Σύνταγμα (αρ. III § 3.2.4.) χαρακτηρίζεται ως Ένσταση (**Objection**) και το μέλος που την προβάλλει Ενιστάμενος (**Objector**). Για την υιοθέτηση μιας Πρότασης προβλέπεται ειδική διαδικασία που ορίζεται στο άρθρο III § 3.2. με προϋποθέσεις για το παραδεκτό της Πρότασης, όπως και των Ενστάσεων, με υποχρεωτικό στάδιο επίλυσης της Ένστασης με καλή πίστη για την κατάλληλη και αποτελεσματική τροποποίηση της Πρότασης άλλως απόρριψη της Ένστασης και εάν δεν απαντά με επιτυχία η Πρόταση στον έλεγχο των Μελών του Core Circle είτε να την απορριφθεί, είτε να προταθεί από τον Συντονιστή (**Facilitator**), που έχει την ευθύνη της διαδικασίας, τροποποίηση της Πρότασης και πάλι είτε να απορριφθεί είτε να γίνει δεκτή, οριστικά αυτή τη φορά.

Ο Γραμματέας (**Secretary**) του κάθε Κύκλου είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό των Διοικητικών Συναντήσεων (**Governance Meetings**), είτε των τακτικών είτε ειδικών, που

συγκαλούνται μετά από αίτημα οποιουδήποτε Μέλους του Core Circle. Σε όλες τις συνεδριάσεις προεδρεύει ο Συντονιστής, σύμφωνα με τους κανόνες που ορίζονται στο Σύνταγμα και από τις Πολιτικές του Κύκλου. Όλα τα Μέλη του Core Circle δικαιούνται να συμμετέχουν πλήρως σε αυτές τις συνεδριάσεις. Το ίδιο δικαίωμα έχουν και οι Ρόλοι του Συντονιστή και του Γραμματέα κατά τη διάρκεια της Διοικητικής Συνάντησης, ακόμα και εάν δεν είναι υπό άλλες συνθήκες μέλη του Core Circle. Η διαδικασία έχει ως εξής: Υπάρχει ένας γύρος (**Check-in Round**) κατά τον οποίο ο Συντονιστής επιτρέπει κάθε συμμετέχοντα να μοιραστεί με τους υπόλοιπους τις σκέψεις του ή να προσφέρει οποιουδήποτε είδους εισαγωγικού σχολίου για τη συνάντηση, χωρίς να επιτρέπονται αποκρίσεις. Στο επόμενο στάδιο (Administrative Concerns) ο Συντονιστής παραχωρεί χώρο για συζήτηση και επίλυση διοικητικών ή λογιστικών ζητημάτων, τα οποία ο ίδιος θεωρεί σημαντικά. Ο ίδιος διαμορφώνει μια ατζέντα από Εντάσεις προς επεξεργασία (Agenda Building & Processing) και στη συνέχεια επεξεργάζεται κάθε θέμα στην ατζέντα εκ περιτροπής. Στον τελικό γύρο (Closing Round) Ο Συντονιστής επιτρέπει σε κάθε συμμετέχοντα να μοιραστεί έναν τελικό προβληματισμό ή όποια άλλη σκέψη προκλήθηκε από τη συνάντηση, χωρίς και πάλι να επιτρέπονται αποκρίσεις. Η διαδικασία είναι αυστηρή και πρέπει να τηρείται κατά γράμμα.

Για την λήψη των αποφάσεων ενεργοποιείται η Ολοκληρωμένη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων (**Integrative Decision – Making Process**) η οποία έχει ως ακολούθως: (α) Παρουσίαση της Πρότασης, (β) Αποσαφηνιστικές Ερωτήσεις, (γ) Γύρος αντιδράσεων, (δ) Τροποποίηση και Αποσαφήνιση, (ε) Γύρος Ενστάσεων, (στ) Ενσωμάτωση. Εάν δεν επιτευχθεί η ενσωμάτωση (δηλαδή εάν κριθεί ότι η Πρόταση δεν επιλύσει τις Εντάσεις και την Ένσταση που είχε υποβληθεί) η διαδικασία επαναλαμβάνεται από το σημείο (γ).

Για τα αιρετά όργανα ακολουθείται η Ολοκληρωμένη Εκλογική Διαδικασία (**Integrative Election Process**), η οποία έχει ως ακολούθως: (α) Περιγραφή Ρόλου, (β) Συμπλήρωση Ψηφοδελτίων (ο καθένας γράφει πάνω στο ψηφοδέλτιο το όνομά του και το όνομα αυτού που θεωρεί ότι μπορεί να αναλάβει τον Ρόλο), (γ) Γύρος υποψηφιοτήτων (ο κάθε ένας που προτείνει κάποιον υποψήφιο αιτιολογεί την επιλογή του), (δ) Γύρος αλλαγής υποψηφιοτήτων (δίνεται η δυνατότητα να αλλάξουν τα μέλη τις προτάσεις τους ως προς τις υποψηφιότητες αιτιολογημένα), (ε) Πρόταση εκλογής (ο Συντονιστής προτείνει για εκλογή τον υποψήφιο με τις περισσότερες προτάσεις και σε περίπτωση ισοπαλίας δίνονται αρκετές εναλλακτικές στον Συντονιστή), (στ) Διαδικασία της Πρότασης (ακολουθείται η Ολοκληρωμένη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων από το σημείο γ και μετά).

Γ.4. Παραδείγματα εταιρειών που λειτουργούν με το μοντέλο της Ολοκρατίας

Γ.4.1. Zappos

Η πιο γνωστή και μάλλον η πιο μεγάλη εταιρεία στην οποία έχει εφαρμοστεί καθ' ολοκληρίαν η τεχνική της Ολοκρατίας είναι η Zappos. Μάλιστα, δεν είναι λίγες οι φορές που αναφέρεται ως το πείραμα της Ολοκρατίας (The Zappos Holacracy Experiment³⁰⁶) ή η εταιρεία όπου κανείς και ταυτόχρονα όλοι είναι τα αφεντικά³⁰⁷. Η Zappos, ξεκίνησε τη διαδικασία υιοθέτησης της τεχνικής-θεωρίας της Ολοκρατίας το έτος 2013 και το έτος 2015 ήταν μια κρίσιμη στιγμή για την εταιρεία, οπότε και τον Μάιο του ίδιου χρόνου ο CEO της, Tony Hsieh³⁰⁸ απέστειλε ένα e-mail σε όλους τους εργαζόμενους για να τους ενημερώσει σχετικά, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα σε όσους δεν ήθελαν να ακολουθήσουν να αποζημιωθούν και να αποχωρήσουν³⁰⁹. Παρ'ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι επέλεξαν να παραμείνουν, ένα 18% επέλεξε το πακέτο αποζημίωσης, με το 6% να αναφέρει ως αιτιολογία αποχώρησης την Ολοκρατία, θεωρώντας ότι είναι μόνο ευφάνταστες εντυπωσιακές λέξεις, χωρίς επαρκείς απαντήσεις σε βασικές τους οργανωσιακές απορίες, συμπεραίνοντας ότι είναι μία μη έτοιμη ακόμη ιδέα³¹⁰.



Από την άλλη πλευρά, όσοι παρέμειναν στην επιχείρηση φαίνεται να το απολαμβάνουν, καθώς το σύστημα που ακολουθούν πλέον φαίνεται να ενδυναμώνει όλο και περισσότερο τους εργαζόμενους ώστε να είναι κύριοι των εργασιακών τους στόχων και προβλημάτων, χωρίς την αίσθηση ότι έχουν ένα αφεντικό πάνω από το κεφάλι τους³¹¹. Οξύμωρο καθώς με το παραδοσιακό σύστημα είχαν 150 μάννατζερς ενώ σήμερα έχουν περισσότερους από 350 Lead Links³¹². Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχει διαχείριση ή κανόνες. Για την ακρίβεια, για κάποιον που δεν έχει υιοθετήσει πλήρως την φιλοσοφία ή δεν έχει κατανοήσει πλήρως τις λειτουργίες του, μπορεί να φαντάζει εξίσου ή και περισσότερο Βυζαντινικό σύστημα διαχείρισης και εξουσίας. Στην Zappos για να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο αυτό ανέπτυξαν την εφαρμογή Slack, η οποία συμβάλει στη διενέργεια των Συναντήσεων

³⁰⁶ Βλ. Harvard Business School, Curt Nickisch, 28 JULY 2016, <https://hbr.org/ideacast/2016/07/the-zappos-holacracy-experiment>

³⁰⁷ Βλ. NPR, Yuki Noguchi, 21 July 2015, <https://www.npr.org/2015/07/21/421148128/zappos-a-workplace-where-no-one-and-everyone-is-the-boss>

³⁰⁸ Βλ. <https://www.youtube.com/watch?v=-DYigfNJQlg>

³⁰⁹ Βλ. NPR, Yuki Noguchi, 21 July 2015, <https://www.npr.org/2015/07/21/421148128/zappos-a-workplace-where-no-one-and-everyone-is-the-boss>

³¹⁰ Βλ. Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner, Michael Lee, «Beyond the Holacracy Hype», Harvard Business Review, issue July-August 2016, pp 38-49.

³¹¹ Βλ. NPR, Yuki Noguchi, 21 July 2015, <https://www.npr.org/2015/07/21/421148128/zappos-a-workplace-where-no-one-and-everyone-is-the-boss>

³¹² Βλ. Harvard Business School, Curt Nickisch, 28 JULY 2016, <https://hbr.org/ideacast/2016/07/the-zappos-holacracy-experiment>

Διοίκησης σύμφωνα με τους κανόνες της Ολοκρατίας και διευκολύνει την από απόσταση συζήτηση, μειώνοντας τον χρόνο που δαπανάται³¹³. Για την διευκόλυνση των εργαζομένων στην επιλογή των ρόλων τους έχουν εργαλεία όπως το Role Marketplace αλλά αυτό το οποίο πραγματικά βοηθά είναι η διαφάνεια που επικρατεί στην εταιρεία, σχετικά με τους Ρόλους και το περιεχόμενό τους, καθώς και μέσα από την εφαρμογή Glassfrog³¹⁴ είναι εφικτό για όλους να βλέπουν το περιεχόμενο του κάθε ρόλου, τον σκοπό, το πεδίο του και τις αρμοδιότητές τους.

Το καταπληκτικό πάντως, με την εταιρεία αυτή είναι η αύρα που αποπνέει ο ίδιος ο εργασιακός χώρος και ο ενθουσιασμός που εκφράζουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι όταν αναφέρονται στο μοντέλο που ακολουθεί η εταιρεία τους. Αυτό και σε συνδυασμό με το ότι η εταιρεία συνεχίζει να αναπτύσσεται με επιτυχία έως σήμερα.

Γ.4.2. Precision Nutrition³¹⁵

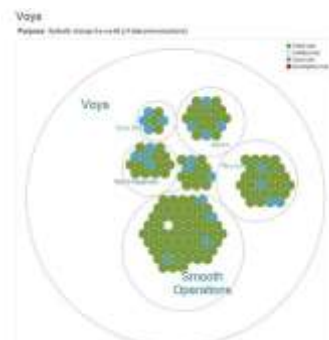
Το 2012 η εταιρεία ενώ βρισκόταν σε πορεία ανάπτυξης υιοθέτησε το μοντέλο της Ολοκρατίας. Σύμφωνα με τον Phil Caravaggio, ο οποίος μαζί με τον John Berardi ίδρυσαν την εταιρεία διατροφής και καλής φυσικής κατάστασης με έδρα τον Καναδά, αυτή είναι πιθανότατα η πιο σωστή απόφαση που έχουν λάβει. Και αυτό γιατί δόθηκε να δυνατότητα να κάνουν σε μεγάλη κλίμακα αυτό που έκαναν μέχρι τότε αλλά δομημένα και με κανόνες σε συγκεκριμένο πλαίσιο. Η δουλειά τους να είναι αυτό που αγαπούν περισσότερο στη ζωή τους και όχι μόνο μια ανταλλαγή μισθού-εργασίας.

Μετά την εφαρμογή του μοντέλου τους δόθηκε η δυνατότητα να μετατρέψουν κάθε εργασία στην επιχείρηση σαν να ήταν ένα μικρό καινοτόμο πείραμα δημιουργικότητας και να προσαρμόζονται ραγδαία στην πρώτη γραμμή των απαιτήσεων των πελατών. Δίνεται η αίσθηση (και πραγματικά ισχύει) ότι όλος ο Οργανισμός έχει φτιαχτεί για να προσαρμόζεται. Ο Phil Caravaggio δηλώνει ότι πλέον νοιώθει ελεύθερος να πάει διακοπές, γιατί γνωρίζει ότι ο Οργανισμός έχει φτάσει πλέον σε τέτοιο σημείο που μπορεί να αναπτυχθεί και να διαμορφωθεί από μόνος του.



Γ.4.3. Voys³¹⁶

Το 2006 ο Mark Vletter ίδρυσε την εταιρεία Voys στο Groningen στην Ολλανδία, με όνειρο να φέρει την επανάσταση στην αγορά της τηλεφωνίας για τις επιχειρήσεις. Η εταιρεία λειτουργούσε βάση ενός δικού της μοντέλου του «Voys Model», το οποίο επίσης λειτουργούσε



³¹³ Βλ. Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner, Michael Lee, «Beyond the Holacracy Hype», Harvard Business Review, issue July-August 2016, pp 38-49.

³¹⁴ Βλ. <https://glassfrog.com/>

³¹⁵ Βλ. <https://www.holacracy.org/precision-nutrition/>

³¹⁶ Βλ. <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.voys.app&hl=el>

χωρίς μάνατζερς ή περιγραφή θέσης. Το 2015 υιοθέτησαν το μοντέλο της Ολοκρατίας γιατί έψαχναν να βελτιώσουν το οργανωσιακό τους μοντέλο. Μέσα στο ίδιο έτος ο ιδρυτής αποχώρησε από τον Ρόλο του Lead Link και τον Ρόλο ανέλαβε ο Jorg Vletter, ο οποίος σε συνέντευξη που έδωσε στον Yanto Hesseling εξηγεί ότι, η εταιρεία που σήμερα απασχολεί περίπου 70 εργαζομένου, με την εφαρμογή της Ολοκρατίας συνεχίζει να διέπεται από τις αρχές που είχαν εξ αρχής, αλλά πλέον υπάρχει περισσότερη διαφάνεια, που δίνει την αίσθηση της ισότητας, επειδή όλοι μπορούν να επεξεργαστούν τις Εντάσεις τους μέσα από διαφορετικές διαδρομές. Έτσι, όλοι μπορούν να εργασθούν στο πλαίσιο του Οργανισμού και πάνω στον ίδιο τον Οργανισμό³¹⁷.

Ο Joris Beltman που δούλεψε στην εταιρεία από το 2012 και είχε το παρατσούκλι «ο κορς που τα ξέρει όλα» εξηγεί ότι μετά την εφαρμογή της Ολοκρατίας πράγματι υπάρχει περισσότερη σαφήνεια και διαύγεια για τις αρμοδιότητες, τις υποχρεώσεις και τους σκοπούς του κάθε Ρόλου και του κάθε εργαζόμενου. Αν και σήμερα συνεχίζει να έχει αναλάβει πολλούς ρόλους ο ίδιος, το σύστημα παρέχει στους συναδέλφους του τη δυνατότητα να κατανοήσουν για τι πραγματικά είναι αρμόδιος και να μην του απευθύνονται όταν κάτι δεν τον αφορά. Κάτι που νοιώθει ότι τον έχει απελευθερώσει και του παρέχει τη δυνατότητα να αφοσιωθεί στο έργο το οποίο έχει αναλάβει και στο οποίο είναι καλός. Και να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο. Ένα ακόμα σημείο, είναι το ότι πλέον με το σύστημα αυτό ακόμα και το μεγάλο έργο θεωρείται διαχειρίσιμο, καθώς «σπάει» σε περισσότερους Ρόλους και Κύκλους³¹⁸.

Γ.4.4. ArcaTech Systems³¹⁹

Ο Mort O'Sullivan είναι ο ιδρυτής της εταιρείας ArcaTech Systems, που ασχολείται με τον σχεδιασμό και την κατασκευή υλικού και λογισμικού συστημάτων για συσκευές που



διαχειρίζονται μετρητά, αξίας 100 εκ δολαρίων, με έδρα την πόλη Mebane της Βόρειας Καρολίνας στις ΗΠΑ και η οποία αναπτύσσεται συνεχόμενα από το 1997.

Το 2014 η εταιρεία αποφάσισε να αναπτυχθεί με εξαγορές. Πριν από την υιοθέτηση της Ολοκρατίας η εταιρεία δεν είχε κάποιο συγκεκριμένο σχεδιάγραμμα ή κανόνες σύμφωνα με τους οποίους λειτουργούσε, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι που προήλθαν από τις εξαγορές να μην έχουν κάποια σταθερή βάση για να στηριχθούν κατά την προσαρμογή τους. Τώρα με την υιοθέτηση της δομής της Ολοκρατίας, ο O'Sullivan θεωρεί ότι η εταιρεία και οι 450 εργαζόμενοί της θα μπορούν να φέρουν

³¹⁷ Βλ. <https://www.infoq.com/articles/Voys-holacracy>

³¹⁸ Βλ. <https://blog.holacracy.org/a-before-and-after-look-into-holacracy-at-voys-shared-by-joris-beltman-86d6362a0bbc>

³¹⁹ Βλ. Ilan Mochari, «What It's Really Like to Run a 'Bossless' Company», INC, 4.8.2015
<https://www.inc.com/ilan-mochari/how-holacracy-works-at-two-case-studies.html>

και άλλους εργαζόμενους εντός της εταιρείας και να τους μυσούν στο πως γίνονται τα πράγματα στην εταιρεία.

Επιπλέον, ο O'Sullivan έχει αντιληφθεί διαφορά στο πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη λειτουργία του στη εταιρεία. Αντί να είναι ο άνθρωπος που θα έπρεπε να έχει μία απάντηση για το κάθε θέμα είναι απλά ένας εργαζόμενος με ξεκάθαρα προσδιορισμένο ρόλο επίβλεψης, ενώ ουσιαστικά το έργο που παράγει δεν είναι διαφέρει ιδιαίτερα από αυτό που παρήγαγε παλαιότερα.

Η αυστηρότητα στην εφαρμογή των κανόνων ήταν ένας από τους παράγοντες που δυσκόλεψαν στην εφαρμογή της Ολοκρατίας και αυτό γιατί πχ ενώ στις συνεδριάσεις για την υιοθέτηση μιας πρότασης δημιουργείται η πηγαία αίσθηση της δημιουργίας ενός άμεσου διαλόγου αυτό δεν επιτρέπεται από τη διαδικασία.

Γ.4.5. Άλλες εταιρείες

Στο κατάλογο των εταιρειών που έχουν εφαρμόσει με επιτυχία το σύστημα της Ολοκρατίας είναι και η Devhouse Spindle, με τα ιδιαίτερα ονόματα Ρόλων (όπως το Nerd Hunter και Salary Crafter), που επιλέγει να προσλαμβάνει υποψηφίους που ταιριάζουν στη φιλοσοφία της εταιρείας και ας υπάρχουν υποψήφιοι με περισσότερα προσόντα και που δεν προχωρά τελικά στην πρόσληψη εάν έστω και ένα μέλος του προσωπικού εκφράσει αντίρρηση³²⁰.

Το ίδιο και η Undercurrent, η οποία έχει αξία \$10 εκατ. Δολαρίων, ιδρύθηκε από τον Aaron Dignan, έχει έδρα την Νέα Υόρκη, απασχολεί 33 εργαζομένους, ασχολείται με τον σχεδιασμό και την στρατηγική συμβουλευτική και υιοθέτησε το σύστημα της Ολοκρατίας το έτος 2013. Οι εργαζόμενοι σε αυτή την εταιρεία παρατήρησαν ότι και οι εργαζόμενοι στην ArcaTech Systems. Ότι, δηλαδή, κατά τις συναντήσεις για τη λήψη αποφάσεων δεν υπήρχε αρκετός χώρος για συζήτηση. Το ζήτημα αυτό επιχειρείται να λυθεί πρακτικά, ενώ τηρείται στο έπακρο η ορισμένη από το Σύνταγμα διαδικασία. Όπως αναφέρει ο Dignan «Κατά τη διάρκεια της 38ωρης εβδομάδας, μπορούμε να είμαστε εξαιρετικά ανθρώπινοι και να έχουμε συζητήσεις ένας προς έναν και να πάμε για καφέ»³²¹.

Πέραν των ανωτέρω, έχουν υιοθετήσει το μοντέλο της Ολοκρατίας παραπάνω από 300 Οργανισμούς, μεταξύ των οποίων και η κυβέρνηση της Πολιτείας της Washington και η εταιρεία του David Allen, ο εισηγητής της μεθόδου (και συγγραφέας του ομόνυμου βιβλίου) «Getting Things Done»³²².

³²⁰ Βλ. Energized.org, 15.7.2016,

<https://blog.holacracy.org/how-do-you-hire-in-a-self-organizing-company-about-holacracy-style-hiring-aec182acf9be>

³²¹ Βλ. Ilan Mochari, «What It's Really Like to Run a 'Bossless' Company», INC, 4.8.2015

<https://www.inc.com/ilan-mochari/how-holacracy-works-at-two-case-studies.html>

³²² Βλ. Ilan Mochari, «What It's Really Like to Run a 'Bossless' Company», INC, 4.8.2015

<https://www.inc.com/ilan-mochari/how-holacracy-works-at-two-case-studies.html>

Γ.5. Σύντομη αποτίμηση του μοντέλου

Εάν υπάρχει ένα χαρακτηριστικό στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον είναι ότι αυτό μεταβάλλεται συνεχώς και με ταχύτατους ρυθμούς. Αυτό μπορεί να συνιστά παράγοντα αποτυχίας, δεδομένων και των στατιστικών. Χαρακτηριστικά, 8 στους 10 επιχειρηματίες που ξεκινούν τη δική τους επιχείρηση αποτυγχάνουν εντός των πρώτων 18 μηνών. Μόνο το 50% των επιχειρήσεων με εργαζομένους επιβιώνει μετά τον πέμπτο χρόνο της λειτουργίας τους. Καταλυτικοί παράγοντες (με θετικό ή και αρνητικό πρόσημο) είναι η προσιτή χρηματοδότηση (με υπηρεσίες όπως το Kickstarter και το Crowdfunder), τα χαμηλά κόστη (λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας), την προσέλκυση ταλέντων σε παγκόσμια κλίμακα (μέσω του Internet) και οι νέες ευκαιρίες που ανοίγονται, καθώς η αύξηση του πληθυσμού δημιουργεί όλο και περισσότερες εν δυνάμει αγορές³²³.

Επιπλέον, η δύναμη μεταφέρεται από τους παραδοσιακούς παίκτες σε όσους είναι καινοτόμοι. Οι νέες startups και νέοι ανταγωνιστές παίρνουν τη θέση όσων δεν είναι ικανοί να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Με την υπερπληθώρα των επιλογών οι πελάτες αποκτούν πιο εκλεπτυσμένο γούστο και προτιμήσεις, που εάν μια επιχείρηση δεν το καταλάβει εγκαίρως ώστε να πληρώσει τις νέες αυτές ανάγκες οι πελάτες θα προχωρήσουν στις άλλες επιλογές που έχουν. Τέλος, η γενιά των Millennials καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της εργασιακής δύναμης και αυτή η γενιά απαιτεί περισσότερη δύναμη με τη μορφή της ελευθερίας και της αυτονομίας στην εργασία. Όσοι Οργανισμοί δεν διαθέτουν ένα σύστημα αποτελεσματικής διανομής της εξουσίας θα είναι δύσκολο να διατηρήσουν τα πιο ταλαντούχα μέλη των ομάδων τους³²⁴. Ως γενιά των Millennials θεωρείται η γενιά των ανθρώπων που έχουν γεννηθεί ανάμεσα στα έτη 1980 και 2000. Η γενιά αυτή είναι εξοικειωμένη με την τεχνολογία και τα κοινωνικά δίκτυα, έχει μεγάλη ευκολία με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και έχει μεγαλώσει σε ένα περιβάλλον γεμάτο με τεχνολογίες που αφορούν τα ανωτέρω. Είναι, όμως, γενιά που θεωρείται ότι έχει να δώσει έναν πιο σκληρό αγώνα για να βρει εργασία και γνωρίζει από πρώτο χέρι τις κοινωνικές επιπτώσεις της οικονομικής λιτότητας. Βιώνει την κραυγαλέα αντίφαση να απολαμβάνει τους καρπούς της συνεχούς τεχνολογικής προόδου, βιώνουν εξίσου τεράστια αβεβαιότητα ως αποτέλεσμα του ότι διερχόμαστε από μία εποχή με αδυναμία πρόβλεψης για το τι επιφυλάσσει το μέλλον³²⁵.

³²³ Βλ. Mohammed Ali Vakil, «*How Your Organization Can Thrive in a Disruptive Market with Demanding Customers and a Millennial Workforce*», 2.11.2017, <https://blog.holacracy.org/how-your-organisation-can-thrive-in-a-disruptive-market-with-demanding-customers-and-a-millennial-be1e3475ae77>

³²⁴ Βλ. Mohammed Ali Vakil, «*How Your Organization Can Thrive in a Disruptive Market with Demanding Customers and a Millennial Workforce*», 2.11.2017, <https://blog.holacracy.org/how-your-organisation-can-thrive-in-a-disruptive-market-with-demanding-customers-and-a-millennial-be1e3475ae77>

³²⁵ Βλ. Tibor Kadlot, Policy Solutions and FEPS, «*The political values of the Millennial Generation in the Central and Eastern European Region*», σελ. 7.

Η Ολοκρατία αποτελεί ένα τέτοιο σύστημα. Μια νέα κοινωνική τεχνολογία δόκιμη για να οργανώσει την εξουσία με στόχο την επιδίωξη του σκοπού. Και αυτό το επιτυγχάνει με 5 τρόπους³²⁶: (α) στο ιεραρχικό μάνατζμεντ ο σκοπός της επιχείρησης αποδυναμώνεται και φιλτράρεται μέσα από τα επίπεδα της εξουσίας. Στην Ολοκρατία, η άμεση σχέση σκοπού με σκοπό διατρέχει το σύνολο του Οργανισμού. Δεν υπάρχει καμία κεντρική εξουσία ή μάνατζερ αλλά αυτόνομοι φορείς που αυτοοργανώνονται ακολουθώντας το Σύνταγμα της Ολοκρατίας και δεσμεύονται στην εργασία του Οργανισμού. (β) Κάθε ένας στην Ολοκρατία είναι ένας Ηγέτης αλλά με μια διαφορετική λειτουργία της ηγεσίας. Στο ιεραρχικό μοντέλο ο ηγέτης ηγείται ανθρώπων ενώ στην Ολοκρατία ηγείται Ρόλων. Ο κάθε Ρόλος έχει έναν σαφή σκοπό και όποιος αναλαμβάνει τον ρόλο αυτόν έχει πλήρη ελευθερία και εξουσία να ενεργήσει κάθε τι που θεωρεί αναγκαίο για την πλήρωση του Σκοπού, χωρίς να πρέπει να ζητήσει την άδεια από κανέναν ανώτερο. (γ) Η Ολοκρατία δεν είναι ούτε ιεραρχικό μοντέλο ούτε επίπεδο μοντέλο αλλά ένα ολιστικό μοντέλο. Αυτό σημαίνει ότι η εξουσία στο σύστημα αυτό διαχέεται μέσω των αυστηρά τηρούμενων και προκαθορισμένων κανόνων του Συντάγματος και όχι από κάποιο αφεντικό, με αποτέλεσμα οι Ρόλοι να είναι αυτόνομοι, με σαφή όρια και σκοπό. (δ) Προβλέπεται διαδικασία για την επίλυση των συγκρούσεων για την ευθύγραμμη αντιμετώπιση των ζητημάτων και την δυνατότητα ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων και δεν καλείται κάποιος μάνατζερ να επιλύσει την διαφορά. Αυτό, εν τέλει, απελευθερώνει ενέργεια από τους ανθρώπους που καλούνταν να ασχοληθούν με το παλαιό σύστημα, (ε) Διαμορφώνει έναν Οργανισμό που συνεχώς ανταποκρίνεται στις αλλαγές, καθώς παρέχει τη δυνατότητα για μικρές καθημερινές αλλαγές, οι οποίες είναι ανώδυνες και κοστίζουν πολύ λιγότερο στον Οργανισμό (σε χρήμα, χρόνο, ανθρωποώρες) από ότι τα παραδοσιακά προγράμματα αλλαγών που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται στους Οργανισμούς με ιεραρχικό μάνατζμεντ.

Ακόμα, λοιπόν, και εάν δεν υιοθετήσει ένας Οργανισμός το σύστημα της Ολοκρατίας υπάρχουν επτά στοιχεία της που αξίζει να συγκρατήσει και να αφομοιώσει με όποιον τρόπο μπορεί³²⁷: (1) Η ένταση ενώ συνήθως είναι κάτι το αρνητικό, μπορεί εν τέλει, όμως, να οδηγήσει σε πολύ θετικά αποτελέσματα εάν διαγνωστεί και επιλυθεί εγκαίρως. Όταν η επίλυση των εντάσεων γίνεται σε καθημερινή βάση, ο Οργανισμός, ουσιαστικά οδηγείται και σε καθημερινές αλλαγές οι οποίες όμως, σωρευτικά είναι πολύ σημαντικές. (2) Όταν για να γίνει το οτιδήποτε απαιτείται προηγούμενη άδεια τότε είναι πολύ πιθανό να μην γίνουν και πολλά πράγματα, καθώς δημιουργείται η αίσθηση ότι αυτό είναι αρμοδιότητα άλλου. Ενώ όταν ισχύει το αντίστροφο τεκμήριο (κάνε ότι δεν απαγορεύεται)

³²⁶ Βλ. Mohammed Ali Vakil, «How Your Organization Can Thrive in a Disruptive Market with Demanding Customers and a Millennial Workforce», 2.11.2017, <https://blog.holacracy.org/how-your-organisation-can-thrive-in-a-disruptive-market-with-demanding-customers-and-a-millennial-be1e3475ae77>

³²⁷ Βλ. Chris Cowan, «7 Things You Can Learn from Holacracy ® (Even If You Don't Practice It)», 7.10.2017, <https://blog.holacracy.org/7-things-you-can-learn-from-holacracy-even-if-you-dont-practice-it-5ac0ef19197d>

ενθαρρύνονται τα άτομα να πάρουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν τη δράση τους, μέσα σε ένα σαφές πλαίσιο. (3) Ο εγωισμός μπορεί να είναι ωφέλιμος. Το μοντέλο της Ολοκρατίας προϋποθέτει την ελεύθερη και ειλικρινή έκφραση των απόψεων των εργαζομένων, μέσα σε τυποποιημένες διαδικασίες, προκειμένου να ληφθούν οι αναγκαίες αποφάσεις και να μπορέσει ο Οργανισμός να οργανωθεί και να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα. Εάν ο κάθε εργαζόμενος δεν μιλήσει ανοιχτά και ελεύθερα για το τι επιθυμεί ο ίδιος ή το ποια άποψη έχει για ένα θέμα τότε βλάπτεται και ο ίδιος ο εργαζόμενος – που δεν μπορεί να επιτύχει κάτι που δεν έχει επιδιώξει- αλλά και εν τέλει ο ίδιος ο Οργανισμός. (4) Δεν αφορούν όλα τα πράγματα όλους και δεν πρέπει να νοιάζονται όλοι για όλα. Ο κάθε Ρόλος στην Ολοκρατία έχει σαφή σκοπό, πεδίο δράσης και αρμοδιότητες, τα οποία λόγω της διαφάνειας, είναι γνωστά σε όλους τους υπόλοιπους Ρόλους, οι οποίοι δεν μπορούν να δράσουν εντός του σκοπού του. Έτσι, όταν κάτι δεν αφορά τον Ρόλο, αυτός που στελεχώνει τον Ρόλο απλά δεν ασχολείται μαζί του. Εάν πραγματικά το εν λόγω ζήτημα δεν ανήκει σε κανέναν Ρόλο αποκαλύπτεται ένα οργανωσιακό κενό που πρέπει να αντιμετωπισθεί μέσα από τις προβλεπόμενες διαδικασίες. (5) Στο σύστημα της Ολοκρατίας δεν είμαστε στο εμείς αλλά στο εγώ (παραφράζοντας τον Μακρυγιάννη). Και αυτό γιατί όταν δεν προσδιορίζεται ποιος συγκεκριμένα πρέπει να κάνει κάτι, αυτό το κάτι θεωρείται πάντοτε υποχρέωση κάποιου άλλου και κανείς δεν το διεκπεραιώνει. Συνεπώς, θα πρέπει πάντα να ορίζεται το ποιος. (6) Τα χρονοδιαγράμματα δεν είναι ευκαιρίες για την απόδοση ευθυνών. Μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία αλλά ακόμα πιο χρήσιμο είναι να υιοθετείται ένα πιο διάφανο σύστημα διαχείρισης έργου, με συνεχόμενες ενημερώσεις για την πορεία του έργου, ώστε να μπορούν και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες να προσαρμόζουν το πρόγραμμά τους. (7) Ξεκάθαρες συμφωνίες! Ως προς το ποιος έχει την ευθύνη για την διεκπεραίωση ποιων συγκεκριμένων πραγμάτων. Εάν κάτι δεν γίνεται, θα πρέπει πρώτα να διασταυρωθεί εάν υφίσταται τέτοια σαφή συμφωνία και εάν όχι να συμφωνηθεί.

VI. Κεφάλαιο Δ: Συνδικαλισμός, σύγχρονες τάσεις και εργαλεία

Δ.1. Ιστορική αναδρομή στην Ελλάδα

Δ.1.1 Τα πρώτα χρόνια

Ο «Αδελφικός σύνδεσμος ξυλουργών», που ιδρύθηκε το έτος 1879 στη Σύρο, θεωρείται το πρώτο ιστορικά σωματείο στην Ελλάδα³²⁸.

Σύμφωνα με το νομικό καθεστώς της περιόδου 1834-1914, οι ενώσεις προσώπων χωρίζονταν στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες: (α) την εταιρεία, (β) το σωματείο και (γ) την απλή ένωση προσώπων. Ως σωματείο, κατά το χρόνο εκείνο, νοείται η ομάδα τριών τουλάχιστον προσώπων, η οποία συγκροτείται προαιρετικά με σύμβαση, έχει νομική προσωπικότητα και επιδιώκει οποιονδήποτε θεμιτό σκοπό³²⁹. Κατά το χρόνο εκείνο (πριν από το 1900) δεν παρατηρείται κάποια διαφοροποίηση ή κάποια ειδικότερη μεταχείριση των επαγγελματικών σωματείων. Για την ακρίβεια, δεν υπήρχαν κατά τον χρόνο εκείνο ειδικές αναφορές ή ρυθμιστικό πλαίσιο για τα επαγγελματικά σωματεία³³⁰.

Στο πρώτο αυτό στάδιο, της δεκαετίας του 1870 και μέχρι τις αρχές του επόμενου αιώνα, δεν υπήρχε ομοιομορφία ούτε καν στην ονομασία. Χρησιμοποιήθηκαν οι όροι αδελφότητα, σύνδεσμος, εταιρεία, σωματείο, σύλλογος, που ιδρύονταν από τεχνίτες που είτε εργάζονταν αυτόνομα, είτε με συμβάσεις έργου, αποτελώντας κυρίως αλληλοβοηθητικές ενώσεις³³¹.

Η ταχύρρυθμη ανάπτυξη του ελληνικού καπιταλισμού από το 1880 και εξής και ιδιαίτερα μετά το 1909, με την προσάρτηση εδαφών μέχρι και την Μικρασιατική Καταστροφή, έθεσε τις προϋποθέσεις για την περαιτέρω βιομηχανική ανάπτυξη, η οποία συνέπεσε με την μεγάλη προσφορά εργατικών χεριών και τη μεγάλη καταναλωτική αγορά³³². Το «προλεταριάτο» ήταν ολιγάριθμο στις πόλεις και ταχύτατα εναλλασσόμενο, αφού μόλις άρχιζε να γεννιέται στο τέλος του 19^{ου} αιώνα το βιομηχανικό τοπίο ήταν ακόμη αποκεντρωμένο και οι περισσότεροι εργάτες απασχολούνταν στον εμπορικό στόλο και στα μεταλλεία. Τη δεκαετία του 1870 υπήρχαν μόνο 3 εργοστάσια στην Αθήνα και 20 στον Πειραιά³³³.

Σε αυτό συνηγορεί και η σχετική ιστοριογραφία, στην οποία καταγράφεται ότι τα εργατικά

328 Βλ. www.gsee.gr/istoria/istoriki-anadromi/

329 Βλ. Χαρίλαο Γ. Γκούτο, «Ο Συνδικαλισμός στο Ελληνικό Κράτος 1834-1914», Τόμος Α', Εκδόσεις «Ε.Ε.Ε. Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας», Αθήνα 1988, σελ 43, 45.

330 Βλ. Χαρίλαο Γ. Γκούτο, «Ο Συνδικαλισμός στο Ελληνικό Κράτος 1834-1914», Τόμος Α', Εκδόσεις «Ε.Ε.Ε. Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας», Αθήνα 1988, σελ. 50.

331 Βλ. Α. Λιάκο, «Εργασία και πολιτική στην Ελλάδα του Μεσοπολέμου. Το Διεθνές Γραφείο Εργασίας και η ανάδυση των κοινωνικών θεσμών», Τδρμα Έρευνας και Παιδείας της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος, Αθήνα 1993, σελ. 97.

332 Βλ. Δημήτρη Α. Κατσορίδα, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 26-27.

333 Βλ. Χαρίλαο Γ. Γκούτο, «Ο Συνδικαλισμός στην Αθήνα το 1891, Ιστορία των εργασιακών σχέσεων», Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2001, σελ 38.

συνδικάτα πρωτοεμφανίσθηκαν στην Ελλάδα τη δεκαετία 1870-1880, λόγω της ανάπτυξης που άρχισε να παρουσιάζει τότε η βιομηχανία στο ελληνικό κράτος, σε συνδυασμό με το ότι στην μετέπειτα εξέλιξη του εργατικού συνδικαλισμού συνέβαλαν ορισμένοι Έλληνες αναρχικοί και σοσιαλιστές³³⁴. Την ίδια περίοδο αρχίζουν να ιδρύονται και οι πρώτοι σύλλογοι διάφορων κλάδων των δημοσίων υπαλλήλων³³⁵. Αν και οι κυριότεροι παράγοντες για αυτό το «baby boom» των εργατικών σωματείων και συνδικάτων θα πρέπει να θεωρηθούν οι ακόλουθοι³³⁶: (α) η συνταγματική κατάργηση του προληπτικού κυβερνητικού ελέγχου επί των σωματείων, (β) η ψυχολογία μόδας που διαμορφώθηκε μετά το 1864 σχετικά με την ίδρυση σωματείων, (γ) η προπαγάνδα πολλών διανοούμενων υπέρ του συνδικαλισμού και του συνεργατισμού και (δ) η ανάπτυξη της οικονομίας του ελληνικού κράτους, ιδίως μετά το 1875 και περισσότερο μετά το 1909.

Αυτή η τελευταία, δεν συνοδεύτηκε από ανάλογη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης της εργατικής τάξης, η οποία συνέχιζε να αμείβεται με πενιχρούς μισθούς, να υπάρχουν υψηλά ποσοστά ανεργίας και ένα τεράστιο κύμα μετανάστευσης, απάνθρωπες ώρες και συνθήκες εργασίας, με αποτέλεσμα το συνδικαλιστικό κίνημα να «φουντώσει» στα τέλη του 19^{ου} και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα με πολλές και μαχητικές διεκδικήσεις που αντιμετωπίζονταν με έντονη κρατική καταστολή³³⁷.

Ακολουθεί μια ιστορική κούρσα ίδρυσης εξαιρετικά ιστορικών και σημαντικών σωματείων και συνδικάτων. Το 1908 ιδρύεται το πρώτο Εργατικό Κέντρο στο Βόλο και ο Σύνδεσμος των Εργατικών Τάξεων της Ελλάδος (ΣΤΕΤ), το 1909 η Φεντερασιόν, που αργότερα εξελίχθηκε σε Σοσιαλιστικό Εργατικό Κόμμα Ελλάδος (ΣΕΚΕ - 1918) και πολύ αργότερα σε Κομμουνιστικό Κόμμα Ελλάδος (ΚΚΕ - 1924), το 1912 το Εργατικό Κέντρο Πειραιά, το 1917 το Εργατικό Κέντρο Θεσσαλονίκης και το 1918 η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος (ΓΣΕΕ)³³⁸.

Το πρώτο συνέδριο της ΓΣΕΕ ξεκίνησε στις 21.10.1918 στην Αθήνα και ολοκληρώθηκε στο Δημοτικό Θέατρο του Πειραιά. Είχαν λάβει μέρος σε αυτό 44 σωματεία, τα οποία εκπροσωπούσαν περίπου εξήντα χιλιάδες οργανωμένους εργάτες³³⁹. Θεωρείται ότι η ίδρυση της ΓΣΕΕ ήρθε σαν αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ φιλελεύθερων και σοσιαλιστών που αντιπροσώπευαν την πλειοψηφία των εργατικών σωματείων ενός συνδικαλιστικού κινήματος σε άνοδο, ως άμυνα στην οικονομική κρίση κατά την μεταπολεμική περίοδο³⁴⁰.

334 Βλ. Χαρίλαο Γ. Γκούτο, «Ο Συνδικαλισμός στο Ελληνικό Κράτος 1834-1914», Τόμος Α', Εκδόσεις «Ε.Ε.Ε. Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας», Αθήνα 1988, σελ. 90-91.

335 Βλ. www.adedy.gr/istoriki-anaskopisi/

336 Όπως αυτοί αξιολογούνται και αναφέρονται από τον Χαρίλαο Γ. Γκούτο, οπ. αν. σελ 91 – 96.

337 Βλ. Δημήτρη Α. Κατσορίδα, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 31-33.

338 Βλ. Δημήτρη Α. Κατσορίδα, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 35 – 39.

339 Βλ. www.gsee.gr/istoria/istoriki-anadromi/

340 Βλ. Χρήστο Ιωάννου, «Μισθωτή Απασχόληση και Συνδικαλισμός στην Ελλάδα», Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών,

Για πρώτη φορά εργατική νομοθεσία, που αφορά όλους τους κλάδους, θεσπίζει η κυβέρνηση του Ελευθέριου Βενιζέλου, στο πλαίσιο ρύθμισης και ανάπτυξης της ευρύτερης βιομηχανικής και αγροτικής πολιτικής. Θεσπίζεται ο ν. 3455/1909, με τον οποίο για πρώτη φορά την αναγνωρίζεται της Κυριακής ως αργίας και το 1911 τον νόμο *«Περί υγιεινής και ασφάλειας των εργατών και περί ωρών εργασίας»*, ο ημερήσιος χρόνος εργασίας μέσα σε έξι χρόνια (από το 1914 έως το 1920) μειώθηκε από 11 σε 9 ώρες, ιδρύθηκε το 1912 η Επιθεώρηση Εργασίας και ψηφίσθηκε ο νόμος *«Περί πληρωμής των ημερομισθίων των εργατών και περί των μισθών των υπηρετών και υπαλλήλων»*, θεσμοθετήθηκε ειδική προστατευτική νομοθεσία για τις εγκύους γυναίκες και την απαγόρευση της εργασίας παιδιών κάτω των 12 ετών, ψηφίσθηκε το έτος 1914 ο νόμος *«Περί ευθύνης προς αποζημίωσιν των εξ ατυχήματος παθόντων εργατών και υπαλλήλων»* και ο νόμος 281/1914 *«Περί σωματείων»*³⁴¹. Ο Βενιζέλος δεν αρκέστηκε μόνο στην νομοθετική μεταρρύθμιση – ή μάλλον ρύθμιση – αλλά επεδίωξε την ώθηση της οργάνωσης του συνδικαλιστικού κινήματος με την ίδρυση κεντρικού εργατικού φορέα³⁴². Έχει ειπωθεί ότι *«στην Ελλάδα ο συνδικαλισμός επιβάλλεται από την κυβέρνηση στους εργάτες. Δεν είναι η εργατική τάξη που δημιουργεί μέσα στην πάλη της τα διεκδικητικά της όργανα, αλλά είναι η κυβέρνηση των φιλελευθέρων με την παρότρυνση των Κοινωνιολόγων»*³⁴³.

Δ.1.2. Ο Μεσοπόλεμος

Οι δεκαετίες των '20 και '30 έρχονται με νέες κατακτήσεις, μετά από σκληρούς αγώνες και αντίδραση. Το 1920 ψηφίζεται το δωρο αλλά ισχύει από τον Ιούλιο του 1923, το ίδιο έτος (1920) ψηφίζεται ο νόμος περί καταγγελίας *«καταγγελίας συμβάσεως υπαλλήλων, εργατών, υπηρετών»* και ο συνδικαλιστικός νόμος 2151/1920 ο οποίος ορίζει τη διαδικασία κήρυξης απεργίας, το 1922 ψηφίζεται ο νόμος *«περί υποχρεωτικής ασφάλισης εργατών και υπαλλήλων»*, το 1931 ο νόμος *«περί ιδρύσεως εργατικής εστίας»*, το 1934 ο νόμος *«περί ενιαίας κοινωνικής ασφάλειας»*, ο οποίος τέθηκε σε ισχύ τον Σεπτέμβριο του 1936³⁴⁴.

Παράλληλα ιδρύονται πολλές ιστορικές οργανώσεις και αυτή την περίοδο. Το 1921 ιδρύεται η Λέσχη των Δημοσίων Υπαλλήλων, το 1922 η Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδος, το 1923 η Ομοσπονδία των εργαζομένων στα Τηλεφωνεία – Τηλεγραφεία – Ταχυδρομεία, το 1924 η

Αθήνα 1989, σελ. 57 αλλά και Δημήτρη Α. Κατσορίδας, *«Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001»*, ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 49.

341 Βλ. Χρήστο Ιωάννου, *«Μισθωτή Απασχόληση και Συνδικαλισμός στην Ελλάδα»*, Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών, Αθήνα 1989, σελ 39-41.

342 Βλ. Χρήστο Ιωάννου, *«Μισθωτή Απασχόληση και Συνδικαλισμός στην Ελλάδα»*, Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών, Αθήνα 1989, σελ 56.

343 Βλ. Θ. Νικολόπουλο, 1983, όπως καταγράφεται από τον Χρήστο Ιωάννου, *«Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001»*, ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 56.

344 Βλ. Δημήτρη Α. Κατσορίδας, *«Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001»*, ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 50-52.

Ομοσπονδία Λειτουργών Μέσης Εκπαίδευσης³⁴⁵. Το προσφυγικό ρεύμα από την Μικρασιατική καταστροφή δημιούργησε νέες ανάγκες, νέους πληθυσμούς και ανέτρεψε τις μέχρι τότε ισορροπίες. Στις 22.8.1923 πραγματοποιήθηκε πανεργατική συγκέντρωση της ΓΣΕΕ και του Εργατικού Κέντρου Πειραιά στο Πασαλιμάνι, η οποία αποτέλεσε κορύφωση άλλων κινητοποιήσεων των προηγούμενων ημερών. Η συγκέντρωση καταπνίγηκε στο αίμα, με 11 νεκρούς και δεκάδες τραυματίες. Παρ' όλα αυτά η απεργιακή κινητοποίηση είχε επιτυχία, με αποτέλεσμα η κυβέρνηση Πλαστήρα – Γονατά για να απαλλαγεί από τις κινητοποιήσεις και όσους τις προκαλούσαν διέλυσε όλα τα σωματεία, τις Ομοσπονδίες και τα Εργατικά Κέντρα και κατάσχεσε τα ταμεία και τα αρχεία τους. Τα οποία επαναλειτούργησαν μόλις στις 20.11.1923, με φιλοκυβερνητικές διορισμένες προσωρινές διοικήσεις και απαγορεύσεις όπως η συμμετοχή των κομμουνιστών κατά την ανασύνταξη των σωματείων, με όλες τις δυνατές δυσμενείς επιπτώσεις για σωματεία και εργαζόμενους³⁴⁶.

Την Πρωτομαγιά του 1924 ο στρατός κατέλαβε το Εργατικό Κέντρο Αθήνας, για να αποτραπούν οι εργατικές εκδηλώσεις, υπάρχει συμπλοκή μεταξύ στρατού και εργατών, ο στρατός ανοίγει πυρ, το ιππικό ποδοπατεί τον συνωστισμένο κόσμο και ο νεαρός Παρασκευαΐδης, μέλος της ΟΚΝΕ είναι ο πρώτος νεκρός της Πρωτομαγιάς στην Ελλάδα. Τον Δεκέμβριο του 1925 η δικτατορική κυβέρνηση του Θ. Πάγκαλου αίρει την μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων που είχε κατοχυρωθεί το 1911 από τον Ε. Βενιζέλο. Ακολουθεί μια περίοδος διώξεων των συνδικαλιστών και πάταξης των όποιων κινητοποιήσεων και με κάθε μέσο, όπως επίσης και η αλλοίωση αποτελεσμάτων στα όργανα εκπροσώπησης των εργατών με κάθε μέσο (συλλήψεις εργατών, διαλύσεις σωματείων, κλπ) και ιδιαίτερα των κομμουνιστών. Αυτά όλα οδηγούν σταδιακά στη διάσπαση του εργατικού – συνδικαλιστικού κινήματος, με την ίδρυση παράλληλων οργανώσεων³⁴⁷.

Στις 2.5.1926 ιδρύθηκε η ΣΔΥΕ (Συνομοσπονδία Δημοσίων Υπαλλήλων Ελλάδος) με έδρα την Αθήνα και με το πρώτο καταστατικό της να εγκρίνεται με την 825/1927 απόφαση του Πρωτοδικείου Αθήνας³⁴⁸. Η προσπάθεια καταπνίγεται το 1931 με σχετικό νόμο και το 1932 επανέρχονται οι δημόσιοι υπάλληλοι, όταν πολλές δημοσιοϋπαλληλικές οργανώσεις εκλέγουν την ΚΠΕ (Κεντρική Υπαλληλική Επιτροπή). Το 1935, ξανά, με την Κ' Συντακτική Πράξη της 6.5.1935, διαλύονται όλες οι οργανώσεις των δημοσίων υπαλλήλων, μετά από μεγάλες κινητοποιήσεις και τις αντίστοιχες διώξεις των συνδικαλιστών. Στις αρχές του 1936 οι υπάλληλοι επανιδρύουν τα σωματεία και τις

345 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 52-53.

346 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 59-60.

347 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 61 επ.

348 Βλ. www.adedy.gr/istoriki-anaskopisi/

ομοσπονδίες τους και μαζί με την επανίδρυση της ΣΔΥΕ στις 1.3.1936 προκηρύσσουν το 5^ο Τακτικό της Συνέδριο³⁴⁹.

Στις 5.10.1934 υπογράφεται από το ΚΚΕ, το Αγροτικό Κόμμα, το Σοσιαλιστικό Κόμμα, τη ΓΣΕΕ, την Ενωτική ΓΣΕΕ και τα Ανεξάρτητα Συνδικάτα το «Αντιφασιστικό Σύμφωνο», το οποίο φέρνει πιο κοντά τις τρεις συνδικαλιστικές συνομοσπονδίες. Το 1934 ιδρύεται η «Πανελλήνιος Ομοσπονδιακή Ένωσις Ανέργων», που αποτυπώνει την ενεργό συμμετοχή των ανέργων στο εργατικό κίνημα και τις εργατικές διεκδικήσεις³⁵⁰.

Στις 4.8.1936 επιβάλλεται η δικτατορία του Ιωάννη Μεταξά «*αναστέλλονται όλες οι πολιτικές και συνδικαλιστικές ελευθερίες του λαού και φυσικά οι προσπάθειες που είχαν ξεκινήσει οι τρεις συνδικαλιστικές συνομοσπονδίες με σκοπό την ενοποίησή τους*», μία ημέρα πριν από την γενική απεργία που είχε προκηρυχθεί από τη ΓΣΕΕ, την Ενωτική ΓΣΕΕ και τα Ανεξάρτητα Συνδικάτα³⁵¹.

Δ.1.3. Από τη δεκαετία του '40 έως τη δικτατορία των συνταγματαρχών

Ο Ιωάννης Μεταξάς ορίζει Υφυπουργό Εργασίας τον πρώην γραμματέα της ΓΣΕΕ, Α. Δημητράτο, ο οποίος επανεξελέγεται στη συνέχεια, μετονομάζει τη ΓΣΕΕ σε ΕΣΕΕ και γενικά προβαίνει σε κάθε ενέργεια που δίνει την εντύπωση ότι οι εργάτες στηρίζουν την κυβέρνηση. Παράλληλα, για τον κατευνασμό των εργατών, ο Δημητράτος φροντίζει για την ικανοποίηση παγίων αιτημάτων όπως η ίδρυση και λειτουργία του ΙΚΑ, στις 1.11.1937 (ενώ ουσιαστικά εφαρμόζεται νόμος του 1934) και ουσιαστικά διαμορφώνει τις νοοτροπίες και τις πρακτικές που εφαρμόστηκαν σχεδόν έως τη δεκαετία του 1990³⁵².

Στις 16.7.1941 δημιουργείται το Εργατικό ΕΑΜ, στο οποίο συμμετέχουν η ΓΣΕΕ, η Ενωτική ΓΣΕΕ, τα Ανεξάρτητα Συνδικάτα που έχουν μετονομαστεί σε Σοσιαλιστική Συνδικαλιστική Παράταξη. Δηλαδή, εκπροσωπούνται όλες οι τάσεις του εργατικού κινήματος της εποχής με αποτέλεσμα να ολοκληρωθεί η διαδικασία ενοποίησης που διεκόπη με τη δικτατορία Μεταξά³⁵³ και να επιτύχει εξαιρετικά σημαντικές επιτυχίες: (α) στις 24 και 25 Μαρτίου 1942 κηρύσσεται πανεργατική πανυπαλλήλική απεργία την Αθήνα (σημειωτέο ότι η Κεντρική Πανυπαλλήλική Επιτροπή ήταν παράνομη), όταν 2 εργαζόμενες λιποθυμούν από την αστία και γίνεται πραγματικότητα η πρώτη απεργία την κατεχόμενη Ευρώπη, η οποία έληξε στις 21.4.1942 με μερική ικανοποίηση των

349 Βλ. www.adedy.gr/istoriki-anaskopisi/

350 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «*Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001*», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 72 επ.

351 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «*Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001*», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 78.

352 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «*Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001*», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 91-92.

353 Βλ. Κ. Θέο, «*Τα Ελληνικά Συνδικάτα στην πάλη ενάντια στον φασισμό και για την ανεξαρτησία τους*», Έκδοση «ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ», Αθήνα, Μάρτιος 1947, σελ 17-18.

αιτημάτων των εργαζομένων και (β) Μετά από τις μαζικότερες κινητοποιήσεις της 24.2.1943 και 5.3.1943 ματαιώνεται η πολιτική επιστράτευση των Ελλήνων αι αποτέλεσε τη μοναδική περίπτωση επιτυχίας σε όλη την κατεχόμενη Ευρώπη. Ειδική αναφορά αξίζει στην Πρωτομαγιά του 1944, μέρα κατά την οποία εκτελέστηκαν στο σκοπευτήριο της Καισαριανής 200 κρατούμενοι , οι περισσότεροι παλιοί αριστεροί κρατούμενοι της δικτατορίας του Μεταξά που παραδόθηκαν στο Γερμανούς για να εκτελεστούν ως αντίποινα για την εκτέλεση 4 Γερμανών³⁵⁴.

Στις 1.3.1946 ξεκινά τις εργασίες του το 8^ο Πανεργατικό Συνέδριο της ΓΣΕΕ, στο οποίο επικρατεί με άνεση ο ΕΡΓΑΣ (Εργατικός Αντιφασιστικός Συνασπισμός), τα αποτελέσματα αναγνωρίζονται από τον τότε Υπουργό Εργασίας και η ΓΣΕΕ περνά ομαλά και δημοκρατικά στην επιρροή της Αριστεράς. Τα αποτελέσματα προσβάλλονται ενώπιον του ΣτΕ από την παράταξη του Λαϊκού Κόμματος, ακυρώνονται και ο νέος Υπουργός Εργασίας διορίζει στις 25.7.1945 προσωρινή διοίκηση και ακολουθεί αντίστοιχη διαδικασία και για τα λοιπά σωματεία. Οι προσκείμενες στο Λαϊκό Κόμμα παρατάξεις προχωρούν σε 9^ο συνέδριο και ουσιαστικά κυριαρχούν στη διοίκηση της ΓΣΕΕ τα επόμενα 20 χρόνια, ενώ παράλληλα ο ΕΡΓΑΣ και κάθε οργάνωση ή σωματείο συνεργαζόμενο με το ΚΚΕ, το ΕΑΜ και την Εθνική αλληλεγγύη διαλύεται δια νόμου³⁵⁵.

Στις 3.12.1947 αποφασίζεται η ίδρυση της ΑΔΕΔΥ, το πρώτο συνέδριο της οποίας πραγματοποιείται στις 18-26.3.1948, το οποίο για ιστορικούς λόγους αναφέρεται ως 5^ο (το οποίο είχε προκηρυχθεί αλλά δεν πρόλαβε να γίνει λόγω της δικτατορίας του Μεταξά). Προκηρύσσονται και πραγματοποιούνται διάφορες κινητοποιήσεις με τελευταία αυτή της 2-3.7.1953, λίγο μετά την οποία δημοσιεύεται ο ν. 2500/1953 «Περί περιορισμού της εις προσωπικόν συνθέσεως των πολιτικών υπηρεσιών του κράτους» και ακολουθεί η απόλυση περίπου 5.000 δημοσίων υπαλλήλων που δεν πληρούσαν τα κριτήρια «της αφοσίωσης στα εθνικά ιδεώδη» κλπ. Παρ' όλα αυτά, για να θεωρηθούν οι κυβερνήσεις αυτές δημοκρατικές ιδρύεται Υπουργείο Εργασίας και αναγνωρίζεται η Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου των Ηνωμένων Εθνών³⁵⁶.

Η δεκαετία του '50 χαρακτηρίζεται από τον έλεγχο του επίσημου συνδικαλισμού, τα πιστοποιητικά πολιτικών φρονημάτων, τον εργατοπατερισμό και τον επίσημο αντικομμουνισμό. Τον Ιανουάριο του 1949 ιδρύεται το ΚΕΣ (Κίνημα Ελεύθερου Συνδικαλισμού), με στόχο όχι τη δημιουργία μια παράλληλης ΓΣΕΕ αλλά την ανασυγκρότηση του συνδικαλιστικού κινήματος και συνεχίζει τη δράση της έως το 1955. Στις 13.3.1955 ενοποιείται με το ΕΣΚΕ (Εργατικό Συνδικαλιστικό Κίνημα Ελλάδος (ΕΣΚΕ), το οποίο είναι συνδικαλιστική παράταξη που πρόσκειται στην ΕΔΑ (Ενιαία Δημοκρατική

354 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 93 επ.

355 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 101 επ.

356 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 101 επ.

Αριστερά). Έτσι ιδρύεται το ΔΣΚ (Δημοκρατικό Συνδικαλιστικό Κίνημα) με στόχο τον συντονισμό της δράση διαφόρων αντιπολιτευτικών συνδικαλιστικών τάσεων από κομμουνιστές, σοσιαλιστές, σοσιαλδημοκράτες, τροτσκιστές, ανένταχτους αριστερούς, δημοκράτες κλπ. Παράλληλα από το 1951 έως το 1960 δημιουργείται ένα μεγάλο απεργιακό κίνημα στη χώρα³⁵⁷.

Τον Φεβρουάριο του 1962 ιδρύεται η Κίνηση των 115 Συνεργαζόμενων Εργατοϋπαλληλικών Οργανώσεων, η οποία προώθησε πολλές διεκδικήσεις διοργάνωσε πολλούς απεργιακούς αγώνες, συνέβαλε στις κινητοποιήσεις των Ιουλιανών και διέκοψε τη λειτουργία της με τη δικτατορία της 21^{ης} Απριλίου 1967. Στις 17.7.1965 ύστερα από πρόσκληση της ΓΣΕΕ πραγματοποιεί μεγάλη συγκέντρωση διαμαρτυρίας, ως αντίδραση στην αποπομπή από τα Ανάκτορα του δημοκρατικά εκλεγμένου Πρωθυπουργού κι η κινητοποίηση διαρκεί 75 ημέρες, με σοβαρές απώλειες. Τον Δεκέμβριο του 1965 και τον Ιανουάριο του 1966 κλάδοι των δημοσίων υπαλλήλων οδηγούνται σε απεργιακές κινητοποιήσεις που διαρκούν περίπου 2 μήνες και επιτυγχάνεται σειρά αιτημάτων τους³⁵⁸.

Η δικτατορία της 21^{ης} Απριλίου 1967 διαλύει τις μαζικές συνδικαλιστικές οργανώσεις, φυλακίζει και εξορίζει εκατοντάδες συνδικαλιστές και ταυτόχρονα διορίζει σε όλα τα συνδικαλιστικά όργανα ανθρώπους προσκείμενους στο καθεστώς. Παράλληλα η Αριστερά μαζί με άλλες δημοκρατικές δυνάμεις καταφέρνουν και συγκροτούν αντιδικτατορικές συνδικαλιστικές οργανώσεις, όπως το ΑΕΜ (Αντιδικτατορικό Εργατικό Μέτωπο) και η ΕΣΑΚ (Ενιαία Συνδικαλιστική Αντιδικτατορική Κίνηση). Οι χαμηλοί μισθοί στο πλαίσιο της εκβιομηχάνισης με χαμηλό κόστος οδήγησαν σε κοινωνικές ανισότητες και αυτές με τη σειρά τους σε μια σειρά κινητοποιήσεων εντός του 1973, οι οποίες κορυφώθηκαν στην εξέγερση του Πολυτεχνείου, τον Νοέμβρη του 1973³⁵⁹.

Δ.1.4. Μεταπολίτευση

Μετά τη μεταπολίτευση, αν και η κατάσταση άρχισε να ομαλοποιείται, εντούτοις δεν σταμάτησε ο παρεμβατισμός και η προσπάθεια χειραγώγησης των συνδικάτων. Με τον ν. 330/1976 που αναφερόταν στην οργάνωση και τη λειτουργία του συνδικαλιστικού κινήματος και προκάλεσε πλήθος αντιδράσεων και μιας μεγάλης πανεργατικής συγκέντρωσης και τον ν. 643/1977, ο οποίος ενίσχυσε τον κατακερματισμό και τον εκ των άνω έλεγχο των της δράσης για τους δημοσίους υπαλλήλους, εγκαινιάζεται το συνδικαλιστικό καθεστώς την περίοδο της Μεταπολίτευσης. Τότε, όμως, εμφανίζεται για πρώτη φορά η αυτοοργάνωση της βιομηχανικής εργατικής τάξης σε

357 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 111 επ.

358 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 120 επ.

359 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 124-126.

εργοστασιακά σωματεία τις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες, αναπτύσσοντας πρωτότυπες μορφές αγώνα, όλες τις ιδεολογικές τάσεις, τη δημιουργία ταξικής συνείδησης, με αρνητικό την έλλειψη συντονισμού, την αντεπίθεση της εργοδοσίας με απολύσεις, αδυναμία πρόσληψης των πρωτοπόρων εργατών (μαύρη λίστα), διάλυση πολλών σωματείων κλπ. Παρ'όλα αυτά το 1979 ιδρύεται η ΟΒΕΣ (Ομοσπονδία Βιομηχανικών Εργοστασιακών Σωματείων και το κίνημα επανακάμπτει μετά τον Οκτώβρη του 1981. Τον Σεπτέμβρη του 1976, στους δημοσίους υπαλλήλους, ιδρύεται η ΣΕΔΟ (Συντονιστική Επιτροπή Δημοσιοϋπαλληλικών Οργανώσεων) με αίτημα τον εκδημοκρατισμό του συνδικαλιστικού κινήματος και της ΑΔΕΔΥ³⁶⁰.

Με τον ν. 1264/1982 διαμορφώνεται το συνδικαλιστικό πλαίσιο στην Ελλάδα, ως έχει σχεδόν μέχρι σήμερα. Με τον νόμο αυτό ομαλοποιήθηκε επί τέλους η κατάσταση στα συνδικαλιστικά σωματεία, χωρίς να υπάρχουν οι ευθείες κρατικές παρεμβάσεις των προηγούμενων δύσκολων χρόνων. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο συνδικαλισμός κατάφερε να αποφύγει και την πελατοκρατία ή τον κομματισμό που μαστιάζει την λειτουργία του Ελληνικού Κράτους κατά τη Μεταπολίτευση.

Η ΓΣΕΕ διασπάται την περίοδο 1985 – 1987 και επανενώνεται με το συνέδριο του 1989. Έκτοτε συνεχίζει να λειτουργεί ενωμένη και προχωρά στην ενοποίηση Ομοσπονδιών και την καθιέρωση ενός μόνο Εργατικού Κέντρου ανά νομό³⁶¹. Η ΓΣΕΕ συμμετείχε και συμμετέχει σε φορείς τριμερούς εκπροσώπησης που ασκούν κοινωνική πολιτική, όπως ο ΟΑΕΔ, ο ΛΑΕΚ, ο ΟΕΚ, ο ΟΕΕ, η ΟΚΕ, το ΙΚΑ, το ΕΛΙΝΥΑΕ κλπ. Συμμετέχει στην Διεθνή Συνδικαλιστική Ομοσπονδία ITUC και στην ΣΕΣ (Ευρώπη). Έχει 81 Εργατοϋπαλληλικά Κέντρα ως μέλη και 73 κλαδικές Ομοσπονδίες³⁶². Έχει ιδρύσει από το 1990 το Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, με πλούσιο έργο στους τομείς της επιστημονικής έρευνας, της κατάρτισης, της επιμόρφωσης, της δια βίου μάθησης και της τεκμηρίωσης των θέσεων και των διεκδικήσεων της ΓΣΕΕ³⁶³. Μαζί με το ΙΝΕ ΓΣΕΕ ιδρύει τον Δεκέμβριο του 1995 το Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης ΙΝΕ ΓΣΕΕ, με σκοπό την επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων³⁶⁴.

Η ΑΔΕΔΥ αποτελείται σήμερα από 46 ομοσπονδίες και συλλόγους, εκπροσωπεί το σύνολο των Δημοσίων Υπαλλήλων, μεριμνά για την προώθηση των δικαιωμάτων τους αλλά και την εύρυθμη και δημοκρατική λειτουργία του κράτους³⁶⁵. Τον Δεκέμβρη του 2004 ίδρυσε τον Κοινωνικό Πολύκεντρο, με στόχο την επιστημονική στήριξη της πολυσχιδούς δράσης της και την διαρκή

360 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 129 επ.

361 Βλ. Δημήτρης Α. Κατσορίδας, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008, σελ 133 επ.

362 Βλ. www.gsee.gr

363 Βλ. www.inegsee.gr

364 Βλ. www.inegsee.gr/profil-kek/

365 Βλ. www.adedy.gr

εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων στο Δημόσιο, αναπτύσσοντας στρατηγική έρευνας και τεκμηρίωσης³⁶⁶.

Γενικότερα, θα μπορούσε να χωρίσει κανείς την ιστορία του συνδικαλιστικού κινήματος και την ανάπτυξη των συνδικαλιστικών σωματείων στις ακόλουθες περιόδους: (α) την περίοδο των πρώτων διεκδικήσεων και την ίδρυση των πρώτων επαγγελματικών σωματείων – με όποια ονομασία και εάν είχαν – έως και την ίδρυση της ΓΣΕΕ, (β) την περίοδο από την ίδρυση της ΓΣΕΕ και την διάσπασή της και την θεσμοθέτηση του κρατικού παρεμβατισμού στον συνδικαλισμό, (γ) την περίοδο μετά τον εμφύλιο έως την μεταπολίτευση³⁶⁷, (δ) την περίοδο από το 1974 έως το 1982, οπότε και διαμορφώθηκε το σύγχρονο νομικό πλαίσιο των συνδικάτων και (ε) τη σύγχρονη και τελευταία περίοδο.

Δ.2. Νομοθεσία

Δ.2.1. Συνταγματική κατοχύρωση της συνδικαλιστικής ελευθερίας

Το «δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι» κατοχυρώθηκε στη χώρα μας με το άρθρο 11 του Συντάγματος του 1864, με εισήγηση του Ν.Ι. Σαριπόλου, κατά το υπόδειγμα του δανικού συντάγματος. Το άρθρο αυτό απαγόρευε ρητά την υπαγωγή του δικαιώματος αυτού σε προηγούμενη άδεια της κυβέρνησης, καταργώντας σιωπηρά κάθε αντίθετη παλαιότερη ρύθμιση. Με το άρθρο 11 του Συντάγματος του 1911 προστέθηκε ως εγγύηση του δικαιώματος η διάλυση οποιουδήποτε «συνεταιρισμού» μόνο μετά από δικαστική απόφαση και για παράβαση νόμου³⁶⁸. Η αυτή διάταξη διατηρήθηκε και με το άρθρο 14 του Συντάγματος του 1927. Με το Σύνταγμα του 1952 το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι περιορίστηκε για τους δημοσίου υπαλλήλους, τους υπαλλήλους των νομικών προσώπων και οργανισμών δημοσίου δικαίου και τους απαγορεύθηκε η απεργία, οι γεωργικοί και αστικοί συνεταιρισμοί τέθηκαν υπό κρατική προστασία και κηρύχθηκαν οι αναγκαστικοί συνεταιρισμοί σύμφωνοι με το Σύνταγμα³⁶⁹. Το ισχύον Σύνταγμα δεν χρησιμοποιεί πλέον τους όρους «συνεταιρισμός» με την έννοια της γενικής ενώσεως προσώπων³⁷⁰ αλλά κατοχυρώνει το δικαίωμα των Ελλήνων «να συνιστούν ενώσεις και μη κερδοσκοπικά σωματεία, τηρώντας τους νόμους, που ποτέ όμως δεν μπορούν να εξαρτήσουν την άσκηση του δικαιώματος αυτού από προηγούμενη άδεια». Επίσης, «Το σωματείο δεν μπορεί να διαλυθεί για παράβαση του νόμου ή ουσιώδους διάταξης του

³⁶⁶ Βλ. www.kpolykentro.gr/κοινωνικοπολυκεντρο/τι-είναι-το-κοινωνικό-πολύκεντρο

³⁶⁷ Βλ. Χρήστος Ιωάννου, «Μισθωτή Απασχόληση και Συνδικαλισμός στην Ελλάδα», Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών, Αθήνα 1989, σελ. 54.

³⁶⁸ Βλ. Π.Δ. Δαγτόγλου, «Συνταγματικό Δίκαιο, Ατομικά Δικαιώματα», Τόμος Β', Δεύτερη Αναθεωρημένη Έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 2005, σελ. 856.

³⁶⁹ Βλ. Π.Δ. Δαγτόγλου, «Συνταγματικό Δίκαιο, Ατομικά Δικαιώματα», Τόμος Β', Δεύτερη Αναθεωρημένη Έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 2005, σελ. 857.

³⁷⁰ Βλ. Π.Δ. Δαγτόγλου, «Συνταγματικό Δίκαιο, Ατομικά Δικαιώματα», Τόμος Β', Δεύτερη Αναθεωρημένη Έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 2005, σελ. 857.

καταστατικού του, παρά μόνο με δικαστική απόφαση». Επαναφέροντας τα δικαιώματα που είχαν κατοχυρωθεί αρχικά με τα Συντάγματα του 1864 και 1911.

Ενώ, λοιπόν, η ελευθερία της ενώσεως διακηρύχθηκε ήδη από το Σύνταγμα του 1864, το δικαίωμα στην συνδικαλιστική ελευθερία κατοχυρώθηκε, ρητά, για πρώτη φορά με το Σύνταγμα του 1975, και το άρθρο 23 παρ. 1. Μέχρι την ρητή της κατοχύρωση, θεωρείτο ότι περιλαμβανόταν στο πιο πάνω δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι. Η παρ. 1 του άρθρου 23 του Συντάγματος ορίζει: «*Το Κράτος λαμβάνει τα προσήκοντα μέτρα για τη διασφάλιση της συνδικαλιστικής ελευθερίας και την ανεμπόδιστη άσκηση των συναφών μ' αυτή δικαιωμάτων εναντίον κάθε προσβολής τους, μέσα στα όρια του νόμου*»³⁷¹. Με την διατύπωση αυτή το Σύνταγμα κατοχυρώνει τριπλά την συνδικαλιστική ελευθερία, ως ατομικό δικαίωμα, ως συλλογικό δικαίωμα και ως θεσμική εγγύηση. Ως ατομικό δικαίωμα, γιατί κατοχυρώνει την ελευθερία του ατόμου να συμμετέχει στην ίδρυση συνδικαλιστικής οργάνωσης, να προσχωρεί και να μετέχει σε αυτή, να απέχει ή να αποχωρεί από αυτή. Ως συλλογικό δικαίωμα, γιατί κατοχυρώνει την ίδια την υπόσταση, την οργανωτική αυτονομία και την λειτουργική αυτονομία της συνδικαλιστικής οργάνωσης. Ως θεσμική εγγύηση γιατί κατοχυρώνει την συλλογική αυτονομία αλλά και την διασφάλιση της δημοκρατικής διάρθρωσης και δικαιοκρατικής λειτουργίας των συνδικαλιστικών οργανώσεων³⁷².

Σήμερα, η συνδικαλιστική ελευθερία και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις διέπονται από τον Ν. 1264/1982, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει³⁷³.

Α.2.2. Νόμος 1264/1982³⁷⁴

Στο **πρώτο κεφάλαιο** του νόμου ορίζεται το αντικείμενο των συνδικαλιστικών οργανώσεων (άρθρο 1) και οι σκοποί τους (άρθρο 4) και η διαδικασία δημοσιότητάς τους (άρθρα 2 και 3).

Για την εφαρμογή του νόμου «*εργαζόμενοι είναι όσοι απασχολούνται με σχέση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου (μισθωτοί), στους οποίους περιλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ή Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α.. Ειδικά για τις οργανώσεις του νόμου αυτού οι διατάξεις του Α.Κ. και του Εισ. Ν.Α.Κ. ισχύουν όπως τροποποιούνται ή συμπληρώνονται με αυτόν ... Δεν υπάγονται στις διατάξεις του νόμου αυτού επαγγελματικές οργανώσεις που συνιστώνται με νόμο ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου*».

Ορίζονται τρεις βαθμίδες συνδικαλιστικών οργανώσεων: (α) **Πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές**

³⁷¹ Βλ. Π.Δ. Δαγτόγλου, «Συνταγματικό Δίκαιο, Ατομικά Δικαιώματα», Τόμος Β', Δεύτερη Αναθεωρημένη Έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 2005, σελ. 956-957.

³⁷² Βλ. Π.Δ. Δαγτόγλου, «Συνταγματικό Δίκαιο, Ατομικά Δικαιώματα», Τόμος Β', Δεύτερη Αναθεωρημένη Έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 2005, σελ. 961.

³⁷³ Βλ. Π.Δ. Δαγτόγλου, «Συνταγματικό Δίκαιο, Ατομικά Δικαιώματα», Τόμος Β', Δεύτερη Αναθεωρημένη Έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 2005, σελ. 957.

³⁷⁴ Στο Παράρτημα Γ.1. παρατίθεται ο νόμος, όπως δημοσιεύθηκε στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης και ίσχυσε αρχικά, το 1982.

οργανώσεις είναι τα σωματεία, τα τοπικά παραρτήματα συνδικαλιστικών οργανώσεων ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης, που προβλέπονται από τα καταστατικά τους και μόνο για το δικαίωμα να γίνουν μέλη του αντίστοιχου εργατικού κέντρου και οι ενώσεις προσώπων, μία για κάθε εκμετάλλευση, επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α., που συνιστούν δέκα (10) τουλάχιστο εργαζόμενοι. (β) **Δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις** είναι οι Ομοσπονδίες και τα Εργατικά Κέντρα. Οι Ομοσπονδίες είναι ενώσεις δύο (2) τουλάχιστο σωματείων του ίδιου ή συναφών κλάδων οικονομικής δραστηριότητας ή του ίδιου ή συναφών επαγγέλμάτων. Τα Εργατικά Κέντρα είναι ενώσεις δύο (2) τουλάχιστο σωματείων και τοπικών παραρτημάτων που έχουν την έδρα τους μέσα στην περιφέρεια του αντίστοιχου Εργατικού Κέντρου ανεξάρτητα από τον τόπο απασχόλησης των μελών τους. (γ) **Τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις** (συνομοσπονδίες) είναι ενώσεις Ομοσπονδιών και Εργατικών Κέντρων.

Σκοπός των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι η διαφύλαξη και προαγωγή των εργασιακών, οικονομικών, ασφαλιστικών, κοινωνικών και συνδικαλιστικών συμφερόντων των εργαζομένων. Στις συνδικαλιστικές οργανώσεις **απαγορεύεται ν' ασκούν κερδοσκοπική δραστηριότητα**, μπορούν όμως χωρίς επιδίωξη κέρδους να συνιστούν καταναλωτικούς ή πιστωτικούς συνεταιρισμούς ή να διατηρούν εντευκτήρια και βιβλιοθήκες και να παρέχουν μαθήματα επιμόρφωσης των μελών τους. Μπορούν επίσης να δημιουργούν ειδικά κεφάλαια για την εξυπηρέτηση ορισμένων εκτάκτων σκοπών αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας των μελών τους.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** ορίζεται η οικονομική αυτοτέλεια των συνδικαλιστικών οργανώσεων και συγκεκριμένα οι πόροι τους (άρθρο 5) και η είσπραξη των εισφορών τους (άρθρο 6).

Στο **τρίτο κεφάλαιο** του νόμου καθορίζεται η οργάνωση, η λειτουργία και η διοίκηση των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Συγκεκριμένα, στο άρθρο 7 ορίζονται τα μέλη των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Μέλος μιας οργάνωσης της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης και μιας του επαγγελματικού κλάδου απασχόλησής του (**πρωτοβάθμιας οργάνωσης**) μπορεί να γίνει κάθε εργαζόμενος, που έχει συμπληρώσει ένα δίμηνο μέσα στον τελευταίο χρόνο στην επιχείρηση ή εκμετάλλευση ή τον κλάδο απασχόλησής του, έχει δικαίωμα να γίνει μέλος, εφόσον έχει τις νόμιμες προϋποθέσεις των καταστατικών τους, των ανηλίκων και των νόμιμα εργαζόμενων αλλοδαπών συμπεριλαμβανομένων.

Μέλη των Ομοσπονδιών και των Εργατικών Κέντρων (**δευτεροβάθμιων οργανώσεων**) είναι τα σωματεία. Κατ' εξαίρεση, μέλος Εργατικού Κέντρου μπορεί να είναι και τοπικό παράρτημα σωματείου ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης, μετά από απόφαση της διοίκησης του σωματείου.

Μέλη των Συνομοσπονδιών (**τριτοβάθμιων οργανώσεων**) είναι οι ομοσπονδίες και τα εργατικά κέντρα. Όμως κάθε Ομοσπονδία και κάθε Εργατικό Κέντρο έχει το δικαίωμα να γίνει μέλος **μόνο**

μιας συννομοσπονδίας.

Στο ίδιο κεφάλαιο ορίζονται οι προϋποθέσεις για την απαρτία των Συνελεύσεων των οργανώσεων, η διαδικασία λήψης των αποφάσεων και τυχόν προσβολής τους (άρθρο 8), η λειτουργία των Διοικητικών Συμβουλίων, των Ελεγκτικών Επιτροπών και ο αριθμός και των Αντιπροσώπων των οργανώσεων στις οργανώσεις της επόμενης βαθμίδας (άρθρο 9).

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** ρυθμίζονται οι **εκλογικές διαδικασίες**, οι οποίες χαρακτηρίζονται και ορίζονται ως **δημοκρατικές**. Στο άρθρο 10 ορίζεται ότι όλοι οι εκπρόσωποι των εργαζομένων στις πρωτοβάθμιες οργανώσεις και οι αντιπρόσωποί τους στις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες οργανώσεις **εκλέγονται**. Στο άρθρο 11 ορίζεται η διαδικασία διεξαγωγής των εκλογών, με την υποχρεωτική παρουσία δικαστικού αντιπροσώπου, εκτός και εάν πρόκειται για σωματείο που έχει την έδρα του εκτός της έδρας του Ειρηνοδικείου και ο αριθμός των μελών του δεν υπερβαίνει τα πενήντα άτομα. Στην αρχική μορφή της διάταξης ο δικαστικός αντιπρόσωπος ήταν Πρωτοδίκης ή Ειρηνοδίκης. Με το άρθρο 12 ορίζεται ως σύστημα των εκλογών η **απλή αναλογική** και ρυθμίζονται οι λεπτομέρειες για την κατανομή των εδρών των οργάνων και με το άρθρο 13 ρυθμίζονται τα ζητήματα της ψηφοφορίας.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** ορίζονται οι **συνδικαλιστικές ελευθερίες και τα δικαιώματα**. Με το άρθρο 14 θεσπίστηκε η ειδική υποχρέωση του Κράτους για την λήψη των απαραίτητων μέτρων για τη διασφάλιση της ανεμπόδιστης άσκησης του δικαιώματος για την ίδρυση και αυτόνομη λειτουργία των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Όπως επίσης απαγορεύθηκε ρητά στους εργοδότες, σε πρόσωπα που ενεργούν για λογαριασμό τους και σε οποιοδήποτε τρίτο να προβαίνουν σε οποιαδήποτε πράξη ή παράλειψη που κατατείνει στην παρακώλυση της άσκησης των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων, ορίστηκε ότι είναι άκυρη η καταγγελία σχέσης εργασίας για νόμιμη συνδικαλιστική δράση και προστατεύθηκαν τα συνδικαλιστικά στελέχη από την απόλυση. Θεσπίστηκε επιτροπή προστασίας συνδικαλιστικών στελεχών (άρθρο 15), ορίστηκε ότι οι διασφαλίσεις του συγκεκριμένου νόμου αποτελούν τα ελάχιστα συνδικαλιστικά δικαιώματα και τυχόν ευνοϊκότερες διατάξεις από συμβάσεις υπερισχύουν (άρθρο 19), θεσπίστηκε και οριοθετήθηκε η συνδικαλιστική άδεια (άρθρο 17). Με το άρθρο 16 του νόμου προβλέφθηκαν συγκεκριμένα δικαιώματα των σωματείων και των εργαζομένων και αντίστοιχες υποχρεώσεις του εργοδότη, προκειμένου οι εργαζόμενοι να μπορούν ακώλυτα να ασκούν τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα εντός του χώρου εργασίας τους, χωρίς όμως να παρεμποδίζουν την ίδια την εργασία.

Στο **έκτο κεφάλαιο**, με το άρθρο 19 κατοχυρώθηκε και ρυθμίστηκε το δικαίωμα των εργαζομένων στην **απεργία** και οι προϋποθέσεις για την άσκηση του, με το άρθρο 20 καθορίστηκε η διαδικασία κήρυξης της απεργίας, στο άρθρο 21 ορίστηκε η υποχρέωση των συνδικαλιστικών οργανώσεων για την διασφάλιση ύπαρξης προσωπικού ασφαλείας κατά την απεργία και ρυθμίστηκαν τα σχετικά με

αυτό.

Το **έβδομο κεφάλαιο** περιέχει τις **ποινικές διατάξεις**, δηλαδή τις ποινικές κυρώσεις που προβλέπονται για όσους παραβιάζουν κρίσιμες διατάξεις του συγκεκριμένου νόμου.

Το **όγδοο κεφάλαιο** περιλαμβάνει τις μεταβατικές διατάξεις του νόμου, το **ένατο** τις εξουσιοδοτικές διατάξεις, ενώ στο **δέκατο κεφάλαιο** περιλαμβάνονται ειδικές διατάξεις που αφορούν τους **δημοσίους υπαλλήλους** και το **εντέκατο κεφάλαιο** περιλαμβάνει τις καταργούμενες διατάξεις και την έναρξη ισχύος του νόμου.

Το γεγονός ότι το σύστημα που διαμορφώθηκε με τον Ν. 1264/1982 ισχύει μέχρι σήμερα, με μικρές αλλαγές που αναφέρονται στη συνέχεια, αποδεικνύει ότι ήταν ένα στέρεο νομικό οικοδόμημα, που κατάφερε να εκφράσει τους άμεσα ενδιαφερόμενους, δηλαδή τους εργαζόμενους και τους συνδικαλιστές, και να τους επιτρέψει την ελεύθερη δράση και έκφραση. Είναι, όμως, ένα νομοθέτημα που δημιουργήθηκε 35 περίπου χρόνια πριν, σε άλλες κοινωνικές συνθήκες, με διαφορετικές κοινωνικές αντιλήψεις και με διαφορετικές δομές των Οργανισμών.

Δ.2.3. Τροποποιήσεις του Ν. 1264/1982³⁷⁵

Αν και ο νόμος 1264/1982 ισχύει μέχρι σήμερα, έχει έως και το 2017 τροποποιηθεί 16 φορές, με ξεχωριστά 16 νομοθετήματα, χωρίς όμως να έχει ανατραπεί το σύστημα λειτουργίας των συνδικαλιστικών οργανώσεων που διαμόρφωσε.

Με την **παρ. 5 του άρθρου 22 του Ν. 1400/1983** ορίστηκε ότι 5. Για τους υπαγόμενους στο άρθρο 30 του Ν. 1264/1982 υπαλλήλους, οι από το άρθρο 17 του ίδιου νόμου προβλεπόμενες συνδικαλιστικές άδειες είναι με αποδοχές.

Με το άρθρο **7 του Ν. 1446/1984** καταργήθηκε το δεύτερο εδάφιο της παρ. 3 του άρθρου 14 του Ν. 1264/1982, σύμφωνα με το οποίο συνταξιούχοι, οι οποίοι είχαν την ιδιότητα του μέλους στις δημοσιογραφικές οργανώσεις που προβλέπεται από τα καταστατικά τους να είναι μέλη, δεν παρέχονταν το δικαίωμα να εκλέγουν ή να εκλέγονται στα όργανα του σωματείου που προβλέπονται από το καταστατικό.

Με το άρθρο **25 του Ν. 1545/1985** αντικαταστάθηκε το άρθρο 15 του Ν. 1264/1982 και στην νέα μορφή του προέβλεπε τη δυνατότητα άσκησης έφεσης κατά της απόφασης της Επιτροπής Προστασίας Συνδικαλιστικών Στελεχών ενώπιον δευτεροβάθμιας Επιτροπής μέσα σε πέντε εργάσιμες μέρες από την κοινοποίηση σ' αυτόν της πρωτοβάθμιας απόφασης και θέσπισε ασυμβίβαστο μεταξύ των μελών των δύο επιτροπών.

Με τον **Ν. 1915/1990** έγιναν αρκετές τροποποιήσεις στις διατάξεις του Ν. 1264/1982 και συγκεκριμένα:

³⁷⁵ Στο Παράρτημα Γ.2. παρατίθεται ο νόμος, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα.

Με την **παρ 1 του άρθρου 1 του Ν. 1915/1990** αυξήθηκαν οι περιπτώσεις για τις οποίες ο εργοδότης μπορούσε να καταγγείλει τη σχέση εργασίας εργαζομένων και συνδικαλιστών και συνεπώς μειώθηκε η αρχική προστασία προς αυτούς και ορίσθηκε ότι για τις περιπτώσεις αυτές δεν θα εφαρμόζονταν διατάξεις κανονισμού ή καταστατικού ή συλλογικών συμβάσεων εργασίας, που έθεταν προϋποθέσεις ή όριζαν διαδικασίες για την καταγγελία της σχέσεως εργασίας των μισθωτών των δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας. Επίσης, με την ίδια διάταξη αντικαταστάθηκε η διάταξη της περ. ε' της παρ. 10 του άρθρου 14 του ν. 1264/1982 κατά τρόπο τέτοιο που επετράπη η καταγγελία της σχέσης εργασίας των προστατευόμενων προσώπων του άρθρου 14 εάν δεν προσέρχεται αδικαιολόγητα στην εργασία του για περισσότερο από 7 ημέρες διάστημα και παραχωρήθηκε η αρμοδιότητα στην Επιτροπή του άρθρου 15 (Επιτροπή Προστασίας Συνδικαλιστικών Στελεχών) να κρίνει για την συνδρομή των λόγων καταγγελίας της παρ. 10 του άρθρου 14 του Ν. 1264/1982. Με την **παρ. 2 του άρθρου 1 του Ν. 1915/1990** η προθεσμία των οκτώ (8) ημερών του τρίτου εδαφίου της παρ. 5 του άρθρου 15 του ν. 1264/1982, για την σύγκληση της Επιτροπής Προστασίας Συνδικαλιστικών Στελεχών συντμήθηκε σε προθεσμία τριών (3) ημερών και ορίσθηκε ότι οι επιτροπές του άρθρου 15 υποχρεούνται να εκδίδουν την απόφασή τους την ίδια ημέρα συζητήσεως της υποθέσεως.

Με το **άρθρο 2 του Ν. 1915/1990** προστέθηκαν οι παράγραφοι 3 και 4 στο άρθρο 20 του Ν. 1264/1982, που αφορά την κήρυξη της απεργίας. Με την παρ. 3 προστέθηκε ως προϋπόθεση κήρυξης απεργίας μια εκεί περιγραφόμενη διαδικασία μεσολάβησης μεταξύ εργοδότη και εκπροσώπων των εργαζομένων. Με την παρ. 4 εισήχθη ειδικότερη ρύθμιση για την διεξαγωγή της μυστικής ψηφοφορίας για την κήρυξη της απεργίας. Με το **άρθρο 3 του Ν. 1915/1990** προστέθηκαν περιπτώσεις στις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας παρ. 2 του άρθρου 19 του ν. 1264/1982.

Με το **άρθρο 4 του Ν. 1915/1990** προστέθηκε εδάφιο μετά το πρώτο εδάφιο της παρ. 2 του άρθρου 21 του ν. 1264/1982 σύμφωνα με το οποίο προσδιορίσθηκαν οι στοιχειώδεις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, για την αντιμετώπιση των οποίων προβλέπεται η ύπαρξη προσωπικού ασφαλείας κατά τη διάρκεια απεργίας. Επίσης, προστέθηκε επιπλέον διάταξη στο δεύτερο εδάφιο της παρ. 2 του προαναφερόμενου άρθρου 21 του ν. 1264/1982, με το οποίο προβλέφθηκε υποχρέωση του εργοδότη να ενημερώνει μέσα στο πρώτο δεκαπενθήμερο του μηνός Ιανουαρίου, κάθε χρόνου, με δικαστικό επιμελητή, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, που αναφέρονται στο άρθρο 19 παρ. 2, για τις παροχές ή τις υπηρεσίες, που απαιτούνται για την κάλυψη των στοιχειωδών αναγκών του κοινωνικού συνόλου, τις οποίες αυτός προσδιορίζει. Στο τρίτο εδάφιο της ίδιας παραγράφου (2 του άρθρου 21 του ν. 1264/1982) προστέθηκε διάταξη, σύμφωνα με την οποία, η επιτροπή ή ο πρόεδρος που αποφασίζουν για την κατάσταση προσωπικού ασφαλείας, σε περίπτωση που δεν υπάρχει συμφωνία εργοδότη – εργαζομένων αποφασίζει επίσης για τις παροχές ή τις

υπηρεσίες, προορίζονται για την αντιμετώπιση των στοιχειωδών αναγκών του κοινωνικού συνόλου. Τέλος στο τελευταίο εδάφιο της αυτής παραγράφου προστέθηκαν διατάξεις σύμφωνα με τις οποίες (α) στις επιχειρήσεις του άρθρου 19 παρ. 2 η συνδικαλιστική οργάνωση ή ο εργοδότης μπορεί να ζητήσει την τροποποίηση των παροχών ή υπηρεσιών του προηγούμενου εδαφίου με βάση τις συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί και (β) ο ονομαστικός ορισμός των προσώπων, που συνθέτουν το προσωπικό ασφαλείας, βαρύνει τον εργοδότη και γίνεται πριν από την έναρξη της απεργίας. Ο εργοδότης γνωστοποιεί στη συνδικαλιστική οργάνωση των εργαζομένων τα πρόσωπα αυτά με δικαστικό επιμελητή. Τη γνωστοποίηση αυτή, με τον ίδιο τρόπο, κάνει και στα οριζόμενα πρόσωπα, στα οποία δεν περιλαμβάνονται οι προστατευόμενοι κατά το άρθρο 14 παρ. 5, 6, 7 του ν. 1264/1982. Με το **άρθρο 5 του Ν. 1915/1990** η αρμοδιότητα για την εξέταση των διαφορών που προκύπτουν από τα άρθρα 19 έως 22 πέρασε από το Μονομελές Πρωτοδικείο της έδρας της συνδικαλιστικής οργάνωσης στον Πρόεδρο Πρωτοδικών του ίδιου Πρωτοδικείου και στην περίπτωση επειγόντων περιπτώσεων η συζήτηση προβλέφθηκε να γίνεται εντός 3 ημέρων από την κατάθεση του δικογράφου αντί για 5 που ίσχυε έως τότε. Προστέθηκε και τρίτο εδάφιο στην παράγραφο 4 του άρθρου 22 του Ν. 1264/1982, σύμφωνα με το οποίο για την έφεση κατά της πιο πάνω απόφασης του Προέδρου Πρωτοδικών αποφασίζει ο πρόεδρος εφετών κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 674 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας.

Με το **άρθρο 6 του Ν. 1915/1990** προβλέφθηκε ότι η κατάληψη από το μισθωτό του χώρου εργασίας, των εγκαταστάσεων ή του εξοπλισμού ή των οχημάτων και των μέσων της επιχείρησης, κατά τρόπο που εμποδίζεται η ομαλή παραγωγική διαδικασία και η ελευθερία άλλου μισθωτού να εργασθεί, αποτελεί λόγο καταγγελίας της σχέσεως εργασίας. Με την **παρ. 1 του άρθρου 7 του Ν. 1915/1990** καταργήθηκαν οι περί οικονομικής ενισχύσεως των συνδικαλιστικών οργανώσεων διατάξεις του άρθρου 27 του ν. 1264/1982 και κάθε άλλη γενική ή ειδική διάταξη που αναφέρεται στο Θέμα αυτό από 1.1.1992.

Με το **άρθρο 8 του Ν. 1915/1990** καταργήθηκε η παράγραφος 3 του άρθρου 6 του ν. 1264/1982³⁷⁶ και προστέθηκε εδάφιο στην παράγραφο 2 του άρθρου 6 του ν. 1264/1982, το οποίο όριζε ότι η καθοριζόμενη να παρακρατείται συνδρομή (των μελών των συνδικαλιστικών οργανώσεων) καθώς και ο τρόπος κατανομής της μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων, όλων των βαθμών, καθορίζεται από τις οικείες γενικές συνελεύσεις ή τα διοικητικά συμβούλια, κατά τους ορισμούς των καταστατικών και ότι για την παρακράτηση της συνδρομής απαιτείται η κατάθεση έγγραφης,

³⁷⁶ Η οποία προέβλεπε ότι αν μέσα σε 3 μήνες από την ισχύ του νόμου αυτού δεν υπογραφεί σχετική Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας ή δεν εκδοθεί όμοιας έκτασης απόφαση της διαιτησίας, με Π.Δ. που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εργασίας ύστερα από γνώμη εκπροσωπευτικών οργανώσεων εργαζομένων και εργοδοτών, ρυθμίζεται προσωρινά το σύστημα της είσπραξης και απόδοσης των πιο πάνω εισφορών από τους εργοδότες μέχρι τη σύναψη της σχετικής ΕΓΣΣΕ ή την έκδοση απόφασης διαιτησίας.

θετικής δηλώσεως του μισθωτού στον εργοδότη, ελεύθερα ανακαλουμένης. Η απόδοση των παρακρατούμενων από τον εργοδότη συνδρομών θα γινόταν στο πρωτοβάθμιο επιχειρησιακό σωματείο, που θα έχει και την ευθύνη της κατανομής τους.

Με το **άρθρο 30 του Ν. 2081/1992** προστέθηκαν εδάφια β' και γ' στην παράγραφο 1 του άρθρου 12 του ν. 1264/1982, τα οποία όριζαν ότι για την εκλογή του Προέδρου, των Α και Β Αντιπροέδρων, του Γενικού Γραμματέα και του Ταμιά, στη συνδικαλιστική οργάνωση των συντακτών ημερησίων εφημερίδων Αθηνών, ισχύει το εκλογικό σύστημα που ορίζει το καταστατικό τους αλλά για την εκλογή των λοιπών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, ισχύει το σύστημα της απλής αναλογικής, που ορίζει το παρόν άρθρο.

Αρκετές αλλαγές έγιναν και με τον **Ν. 2224/1994**. Με το **άρθρο 1 αυτού** καταργήθηκε η παρ. 2 του άρθρου 1 του ν. 1915/1990 (ΦΕΚ 19 Α') και επανήλθαν σε ισχύ τα εδάφια τρίτο και τέταρτο του άρθρου 15 του ν. 1264/1982 (ΦΕΚ 79 Α'), όπως αυτό είχε αντικατασταθεί από το άρθρο 25 του ν. 1545/1985 (ΦΕΚ 91 Α'). Δηλαδή, επανήλθε στις 8 ημέρες η προθεσμία του τρίτου εδαφίου της παρ. 5 του άρθρου 15 του ν. 1264/1982, για την σύγκληση της Επιτροπής Προστασίας Συνδικαλιστικών Στελεχών και οι επιτροπές του άρθρου 15 έπαυσαν να υποχρεούνται να εκδίδουν την απόφασή τους την ίδια ημέρα συζητήσεως της υποθέσεως αλλά επανήλθε η προθεσμία των 10 ημερών από τη συζήτηση της υπόθεσης. Με το **άρθρο 2 του Ν. 2224/1994** αντικαταστάθηκε εξ' ολοκλήρου το άρθρο 21 του ν. 1264/1982, χωρίς όμως να αλλάξουν ουσιωδώς οι ρυθμίσεις, μάλλον ρυθμίζοντας ολιστικά το ζήτημα του ορισμού του προσωπικού ασφαλείας και καθορίζοντας σαφή διαδικασία με χρονοδιάγραμμα.

Με το άρθρο 3 ορίστηκε ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις που κηρύσσουν απεργία στις υπηρεσίες, οργανισμούς και επιχειρήσεις που αναφέρονται στο άρθρο 19 παρ. 2 του ν. 1264/1982, όπως συμπληρώθηκε με τις παραγράφους 1 και 2 του άρθρου 3 του ν. 1915/1990, πριν ασκήσουν το δικαίωμα της απεργίας υποχρεούνται να καλέσουν τον εργοδότη με έγγραφο, που κοινοποιείται με δικαστικό επιμελητή σε δημόσιο διάλογο για τα αιτήματα αυτής. Στις λοιπές επιχειρήσεις η συνδικαλιστική οργάνωση που κηρύσσει την απεργία έχει την ευχέρεια να ζητήσει τη διεξαγωγή δημόσιου διαλόγου σύμφωνα με τις διατάξεις αυτού του άρθρου πριν ή και κατά τη διάρκεια της απεργίας. Ευχέρεια να ζητήσει τη διεξαγωγή δημόσιου διαλόγου έχει και ο εργοδότης, όταν με οποιονδήποτε τρόπο πληροφορηθεί τα αιτήματα της απεργίας, ή την κήρυξη απεργίας, ή κρίνει ότι υπάρχει κίνδυνος διατάραξης της εργασιακής ειρήνης στην επιχείρηση. Και στη συνέχεια καθορίστηκε η διαδικασία. Ουσιαστικά, αντικαθιστά τη διαδικασία που προβλεπόταν με την παρ. 3 του άρθρου 20 του Ν. 1264/1982, όπως είχε προστεθεί με τη διάταξη του άρθρου 2 του Ν. 1915/1990. Οι παράγραφοι 3 και 4 του άρθρου 20 του Ν. 1264/1982, όπως είχαν προστεθεί με τη διάταξη του άρθρου 2 του Ν. 1915/1990 καταργήθηκαν με τη διάταξη του άρθρου **10 του Ν.**

2224/1994.

Με το **άρθρο 4 του Ν. 2224/1994** παρασχέθηκε η δυνατότητα επαναπρόσληψης όσων εργαζομένων είχαν απολυθεί σύμφωνα με τις περιπτώσεις που προστέθηκαν με την παρ. 1 του άρθρου 1 και του άρθρου 6 του Ν. 1915/1990 και ορίσθηκε η σχετική διαδικασία και οι επιπτώσεις από τυχόν άρνηση του εργοδότη, όπως επίσης προβλέφθηκε η δυνατότητα προσφυγής στη διαδικασία της συμφιλίωσης του άρθρου 13 του ν. 1876/1990 (ΦΕΚ 27 Α'). Με το **άρθρο 5** αντικαταστάθηκε η παρ. 4 του άρθρου 7 του ν. 1915/1990, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 1 του άρθρου 1 του ν. 2091/1992 και ρυθμίστηκαν ζητήματα σχετικά με τις εισφορές των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Με το **άρθρο 6** προβλέφθηκε η χορήγηση συνδικαλιστικών αδειών α) στα μέλη της Διοίκησης της πλέον αντιπροσωπευτικής τριτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης για όσο χρόνο διαρκεί η θητεία τους, β) στον Πρόεδρο των Εργατικών Κέντρων και των Ομοσπονδιών, εφόσον οι υπαγόμενες σε αυτά πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν μέχρι 1500 ψηφίσαντα μέλη, δεκαπέντε (15) ημέρες το μήνα, γ) στον Πρόεδρο των Εργατικών Κέντρων και των Ομοσπονδιών, εφόσον οι υπαγόμενες σε αυτά πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν από 1501-10000 ψηφίσαντα μέλη, για όσο χρόνο διαρκεί η θητεία του, δ) στον Πρόεδρο και Γενικό Γραμματέα των Εργατικών Κέντρων και Ομοσπονδιών, εφόσον οι υπαγόμενες σε αυτό οργανώσεις έχουν άνω των 10000 ψηφισάντων μελών για όσο χρόνο διαρκεί η θητεία τους. Ορίσθηκε επίσης οι πιο πάνω ημέρες δεν θα ήταν απλήρωτες. Με το **άρθρο 10** καταργήθηκαν οι διατάξεις των άρθρων 1, 2, 4, 5 και 6 του ν. 1915/1990, καθώς και οι διατάξεις των παρ. 3 και 4 του άρθρου 28 του ν. 2085/1992 και προβλέφθηκε η κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο με τον τίτλο "Συνδικαλιστικά δικαιώματα και συνδικαλιστικές ελευθερίες" όλες οι ρυθμίσεις του κεφαλαίου Α' αυτού του νόμου, του ισχύοντος ν. 1264/1982, του ν. 1915/1990 και των συναφών νομοθετικών ρυθμίσεων.

Με το **άρθρο 1 του Ν.2265/1994** προστέθηκε μετά το άρθρο 30 του Ν. 1264/1982 άρθρο 30^α το οποίο ρυθμίζει τα σχετικά ζητήματα των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εν ενεργεία αστυνομικών υπαλλήλων κάθε βαθμού της Ελληνικής Αστυνομίας.

Με το **άρθρο 12 παρ. 4 του Ν. 2713/1999** προστέθηκε παράγραφος 4 στο άρθρο 6 του ν. 2224/1994, σύμφωνα με την οποία οι συνδικαλιστικές άδειες που προβλέπονταν από το άρθρο αυτό να εφαρμόζονται και για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του άρθρου 30 του ν. 1264/1982. Όπου οι διατάξεις αυτές αναφέρονται σε εργατικά κέντρα καταλαμβάνουν και τα νομαρχιακά τμήματα που υπάγονται στην Α.Δ.Ε.Δ.Υ.. Επίσης, με την περ. β της νέας παραγράφου 4 ορίσθηκε ότι το άρθρο 18 του ν. 1264/1982 ισχύει τόσο επί των υπαλλήλων των φορέων του δημοσίου τομέα όπως αυτός είχε οριοθετηθεί με την παρ. 6 του άρθρου 1 του ν. 1256/1982, όσον και επί των μισθωτών των απασχολούμενων με σχέση εξαρτημένης εργασίας στον ιδιωτικό τομέα.

Με το **άρθρο 27 του Ν. 2738/1999** προστέθηκε και άρθρο 30 Β στον Ν. 1264/1982, με το οποίο

ρυθμίζονται τα ζητήματα σχετικά με τα συνδικαλιστικά δικαιώματα του πολιτικού προσωπικού της Εθνικής Υπηρεσίας Πληροφοριών (Ε.Υ.Π.)

Με το **άρθρο 34 του Ν. 2956/2001** προστέθηκε παράγραφος με αριθμό 11 στο άρθρο 14 του ν. 1264/1982, σύμφωνα με την οποία επεκτάθηκαν οι προστατευτικές ρυθμίσεις του άρθρου 14 και στα συνδικαλιστικά στελέχη που συμμετέχουν στην Εκτελεστική Επιτροπή και στη Γραμματεία της Συνομοσπονδίας Ευρωπαϊκών Συνδικάτων και το δικαίωμα των συνδικαλιστικών αδειών της παράγραφο 3 του άρθρου 6 του Ν. 2224/1994 στα μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής και της Γραμματείας της Συνομοσπονδίας Ευρωπαϊκών Συνδικάτων για όσο χρόνο διαρκεί η θητεία τους. Καταργήθηκε το άρθρο 30 του Ν. 2081/1992 (ΦΕΚ 154 Α'), με το οποίο είχαν προστεθεί τα εδάφια β' και γ' στην παράγραφο 1 του άρθρου 12 του Ν. 1264/1982 και τα οποία αφορούσαν την συνδικαλιστική οργάνωση των συντακτών ημερησίων εφημερίδων.

Με την **παρ. 3 του άρθρου 14 του Ν. 3554/2007** προστέθηκε παράγραφος 13 στο άρθρο 30α του Ν. 1264/1982 (που είχε προστεθεί με το άρθρο 1 του Ν. 2265/1994) και αφορούσε την επανεξέταση πειθαρχικών υποθέσεων αστυνομικών που ήταν μέλη Διοικητικών Συμβουλίων αστυνομικών οργανώσεων και αποτάχθηκαν για πειθαρχικά παραπτώματα που είχαν άμεση σχέση με τη συνδικαλιστική τους δράση.

Με το άρθρο **18 του Ν. 3938/2011** αντικαταστάθηκαν η παρ. 1, η περίπτωση α' της παρ. 4 και η παρ. 5 του άρθρου 30α του ν. 1264/1982 και στο τέλος του άρθρου 30α του ν. 1264/1982 προστέθηκε παράγραφος 14, με την οποία επετράπη η ένταξη των συνοριακών φυλάκων και των ειδικών φρουρών που εντάχθηκαν στο αστυνομικό προσωπικό, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 13 του ν. 3686/2008 να μετέχουν είτε στις πρωτοβάθμιες ενώσεις συνοριακών φυλάκων ή ειδικών φρουρών, αντιστοίχως είτε στις οικείες ενώσεις αστυνομικών υπαλλήλων. Καταργήθηκε, τέλος, η παρ. 9 του άρθρου 30α του ν. 1264/1982.

Με το άρθρο **27 του Ν. 4331/2015** προστέθηκε στον Ν. 1264/1982 άρθρο 13α με τίτλο «*Εφαρμογή συστήματος απλής αναλογικής στις οργανώσεις των συνταξιούχων*», σύμφωνα με το οποίο οι διατάξεις για τις εκλογές των συνδικαλιστικών οργανώσεων (άρθρα 10, 11, 12 και 13) εφαρμόζονται αναλόγως στις οργανώσεις των συνταξιούχων.

Με το άρθρο **50 του Ν. 4407/2016** προστέθηκε άρθρο 30Γ στο Ν. 1264/1982, το οποίο ρυθμίζει τα σχετικά ζητήματα των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εν ενεργεία στρατιωτικών όλων των Κλάδων και βαθμών των Ενόπλων Δυνάμεων, όπως και των Κοινών Σωμάτων, ανεξαρτήτως προέλευσης.

Με το άρθρο **52 παρ. 1 του Ν. 4446/2016** καταργήθηκε η παρ. 5 του άρθρου 11 του ν. 1264/1982 και αντικαταστάθηκαν οι παράγραφοι 3 και 4 του ίδιου άρθρου, ορίζοντας πλέον ότι δικαστικός αντιπρόσωπος στις εκλογές των συνδικαλιστικών οργανώσεων ορίζεται πλέον δικηγόρος (και όχι

Ειρηνοδίκης ή Πρωτοδίκης).

Με το **άρθρο 18 του Ν. 4472/2017** προστίθενται δύο ακόμα περιπτώσεις (ε και στ) στην παρ. 10 του άρθρου 14 του Ν. 1264/1982, για τις οποίες μπορεί να καταγγεληθεί η σχέση εργασίας των προσώπων που προστατεύονται από το άρθρο 14 του Ν. 1264/1982 και αυτές είναι i. όταν ο εργαζόμενος τέλεσε κλοπή ή υπεξαίρεση σε βάρος του εργοδότη ή του εκπροσώπου του και ii. όταν ο εργαζόμενος δεν προσέρχεται αδικαιολόγητα στην εργασία του για διάστημα μεγαλύτερο των τριών (3) ημερών. Η τελευταία αυτή διάταξη μπορεί να θεωρηθεί πιο σκληρή και από τη διάταξη της παρ 1 του άρθρου 1 του Ν. 1915/1990, κατά του οποίου υπήρξαν έντονες αντιδράσεις.

Με το **άρθρο 19 του Ν. 4472/2017** αντικαθίσταται το άρθρο 17 του Ν. 1264/1982, σχετικά με τις συνδικαλιστικές άδειες, οι οποίες ρυθμίζονται εκ νέου. Στο άρθρο 18 του Ν. 1264/1982 προστίθεται παράγραφος 3, η οποία εξισώνει και βάζει υπό την ίδια προστασία (του άρθρου 18) τόσο τους υπαλλήλους των φορέων του δημοσίου τομέα, όπως αυτός είχε οριοθετηθεί με την παρ. 6 του άρθρου 1 του Ν. 1256/1982 όσο και τους μισθωτούς που απασχολούνται με σχέση εξαρτημένης εργασίας στον ιδιωτικό τομέα. Οι παράγραφοι 3 και 4 του άρθρου 6 του Ν. 2224/1994 (που ρύθμιζαν τα ίδιο ζήτημα) καταργούνται. Με το **άρθρο 20 του Ν. 4472/2017** ορίζεται ότι με τη διαδικασία ενώπιον του Μονομελούς Πρωτοδικείου, που ορίζεται στο άρθρο 22 του Ν. 1264/1982 για την επίλυση των διαφορών για τα ζητήματα των άρθρων 19-22, εκδικάζονται και οι διαφορές που απορρέουν από την εφαρμογή του άρθρου 656 του Αστικού Κώδικα, σχετικά με την υπερημερία του εργοδότη, σε περίπτωση κήρυξης απεργίας στην επιχείρηση.

Με το άρθρο **211 Ν.4512/2018** προστέθηκε το τέταρτο εδάφιο της παρ. 2 του άρθρου 8 του Ν. 1264/1982, σύμφωνα με το οποίο για την λήψη απόφασης για τη συζήτηση και τη λήψη απόφασης κήρυξης απεργίας απαιτείται η παρουσία τουλάχιστον του ενός δευτέρου $\frac{1}{2}$ των οικονομικά τακτοποιημένων μελών. Η ρύθμιση αυτή έφερε μεγάλες αντιδράσεις στα συνδικάτα, τα οποία θεώρησαν ότι με τη ρύθμιση αυτή επιχειρείται η φίμωση των αντιδράσεων των σωματείων, ενόψει λήψεως δυσμενών για τους εργαζόμενους μέτρων.

Δ.3. Δυνατότητες περαιτέρω μετεξέλιξης και χρήσιμα εργαλεία

Στον ελληνικό συνδικαλιστικό χώρο εξακολουθεί ο βασικό δυϊσμός μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, με οριακή συμμετοχή στον δεύτερο ενώ μεγαλύτερη, αλλά σε κρίση, συμμετοχή στην πρώτο. Δυστυχώς, αυτό που διαπιστώνει σήμερα κανείς, είναι ότι ο συνδικαλισμός στην Ελλάδα είναι, έως σήμερα, συνδικαλισμός των εξασφαλισμένων εργασιακά στρωμάτων και συναρτάται άμεσα με το επίπεδο σταθερής απασχόλησης. Αποτελεί συνάρτηση του μεγέθους μιας επιχείρησης ή κλάδου, με την έννοια ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι και η

συμμετοχή στα συνδικάτα. Όπως επίσης και η ηλικία. Η μεγάλη πλειοψηφία των συνδικαλιστικών μελών συναντάται στις μεγαλύτερες ηλικίες. Όλα αυτά συντείνουν στο να στερείται το σύγχρονο ελληνικό κίνημα (αλλά αντίστοιχα να εξυπηρετεί και να εκπροσωπεί) την ισχυρή παρουσία στην εξαρτημένη μισθωτή εργασία, τους ανέργους και τους μετανάστες³⁷⁷.

Τα συνδικάτα, όπως αναφέρεται και πιο πάνω στην παρούσα, αποτελούν ομάδες πίεσης και διασφάλισης των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Αυτό σε μια περίοδο που ο εργοδότης θεωρούσε ότι τον συμφέρει να εξαντλεί τον εργαζόμενο, προκειμένου να αποκομίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος από την εργασία του, μοιραία οδηγούσε σε κατά μέτωπο σύγκρουσή τους με τον εκάστοτε εργοδότη ή τον εκπρόσωπό του.

Σήμερα, όμως, τα συνδικάτα έχουν τη δυνατότητα να «οπλιστούν» με νέα εργαλεία και μέσα, που τους επιτρέπουν όχι μόνο να «φωνάζουν» για να ασκήσουν πίεση αλλά και να «επιχειρηματολογήσουν» πειστικά, με έρευνες, μελέτες, επιστημονικές μεθόδους και επιμόρφωση συνδικαλιστικών στελεχών και εργαζομένων. Έχουν όλα εκείνα τα εφόδια που χρειάζονται για να μπορούν να γίνουν οι προτάσεις τους αποδεκτές και από τον πλέον αντεργατικό εργοδότη.

Στο σημερινό περιβάλλον, που οι περισσότερες μεγαλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν και εφαρμόζουν τις νεότερες θεωρίες του Μάνατζμεντ και επιθυμούν τη συμμετοχή των εργαζομένων κατά τη λήψη των αποφάσεων, σύμφωνα με τα ανωτέρω, τα συνδικάτα μπορούν να περιορίσουν τον συγκρουσιακό τους χαρακτήρα μόνο στις περιπτώσεις που πραγματικά απαιτείται και να αναδείξουν την πλέον δημιουργική και καινοτόμα πλευρά τους. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που τα συνδικάτα έχουν λειτουργήσει ως ζωτικής σημασίας παράγοντες για την αύξηση της παραγωγικότητας, σε συνεργασία με την εργοδοσία, προς όφελος και των δύο πλευρών³⁷⁸. Άλλωστε, όπως αποδεικνύουν όλες οι τελευταίες εξελίξεις στο χώρο του Μάνατζμεντ, οι εργαζόμενοι ξέρουν και μπορούν να διασφαλίσουν τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αρκεί να νοιώθουν ότι οι φωνές τους ακούγονται και ότι η συμβολή τους είναι σεβαστή.

Λογικά και εάν είμαστε τυχεροί, πρέπει να διαβαίνουμε το κατώφλι μίας νέας περιόδου στον συνδικαλισμό, ο οποίος θα προσαρμοσθεί στις αυξημένες, τρέχουσες κοινωνικές ανάγκες της εποχής μας, με πολύ υψηλά ανεργίας, με περιορισμένους κρατικούς πόρους για την ενίσχυση της εργασίας και το πάγωμα της αγοράς. Η εποχή αυτή και η στάση του συνδικαλιστικού κινήματος θα πρέπει να χαρακτηριστεί από δημιουργικότητα, καινοτομία, άνοιγμα στην κοινωνία και τον μετασχηματισμό του σε πραγματικά πρωτοποριακή δύναμη, προκειμένου να διαμορφώσει και να διεκδικήσει τα νέα

³⁷⁷ Βλ. Χριστόφορο Βερναρδάκη, Κων/νο Μαυρέα, Βασίλη Πατρώνη, «Συνδικάτα και Σχέσεις εκπροσώπησης στην Ελλάδα κατά την περίοδο 1990-2004», Ίδρυμα Σάκη Καράγεωργα, «Εργασία και Πολιτική, Συνδικαλισμός & Οργάνωση Συμφερόντων στην Ελλάδα 1974-2004», Αθήνα 2007, σελ 37 επ.

³⁷⁸ Βλ. Nita Clarke, «People are the solution to the productivity puzzle», Fabian Society, Changing Work, Progressive ideas for the modern world of work, σελ. 41.

εργασιακά αιτήματα, στο πλαίσιο της σύγχρονης οικονομίας. Ή για την ακρίβεια, θα πρέπει να διαμορφώσει αιτήματα που θα βάλουν μπροστά την σύγχρονη οικονομία, εξασφαλίζοντας ποιοτικές συνθήκες εργασίας και ζωής.

Το βάρος, όπως μπορεί εύκολα να γίνει διακριτό, θα πέσει στα ινστιτούτα έρευνας και επιμόρφωσης των συνδικάτων οποιουδήποτε βαθμού, τα οποία θα κληθούν να καταγράψουν και να συλλέξουν δεδομένα και στοιχεία, να τα επεξεργασθούν, να διαμορφώσουν προτάσεις και να διατυπώσουν καινοτόμες ιδέες για την εργασία και την οικονομική ανάπτυξη και κυρίως να τεκμηριώσουν αυτές, ώστε τα συνδικάτα να μπορούν να διεκδικήσουν επωφελή για τους εργαζόμενους αλλά και ρεαλιστικά νέα εργασιακά και κοινωνικά αιτήματα.

Πάντως, για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην ιστορία του θεσμού στη χώρα μας για να αποφευχθούν όλα τα στοιχεία που αποδυνάμωσαν το κίνημα και κατέστησαν αυτό αναποτελεσματικό (πολυδιασπάσεις, κρατική εξάρτηση, πατρονάρισμα κλπ), χρησιμοποιώντας νέα εργαλεία και έχοντας πίστη στην καινοτομία και την έρευνα.

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι όλο το νομικό οικοδόμημα που ρυθμίζει τη συνδικαλιστική δράση δεν λαμβάνει υπόψη του μικρότερες δομές Οργανισμών, πολύ ευέλικτων, με οργανωσιακά συστήματα και δομές που μεταβάλλονται τακτικά αν όχι διαρκώς (βλ. startups ή εταιρείες που ακολουθούν συστήματα αυτοδιαχείρισης), όπου δεν υφίστανται θέσεις, κλάδοι ή ακόμα και η περιγραφή της εργασίας που παρέχει το άτομο μπορεί να μεταβάλλεται εξίσου διαρκώς ή διαρκώς. Όπως και με τους Οργανισμούς, δεν θα πρέπει να περιμένει κανείς να φτάσει η κατάσταση στο σημείο της κατάρρευσης ή της κρίσης για να επιχειρηθούν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και διάδρασης των συνδικαλιστικών οργανώσεων με την εργοδοσία, τους εργαζόμενους και την κοινωνία.

VII. Κεφάλαιο Ε: Έρευνα για τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων

Ε.1. Σκοπός της έρευνας

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας διενεργήθηκε έρευνα με σκοπό να καταγράψει εάν και κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων της διοίκησης, ποιες θεωρούν ότι θα είναι οι συνέπειες στην εργασία τους και το δεσμό τους με τον Οργανισμό τους, εάν κρίνουν ότι οι ίδιοι οι Οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων και τέλος εάν κρίνουν ότι ο συνδικαλισμός μπορεί να συμβάλλει σε όλα τα ανωτέρω και κατά πόσο.

Ε.2. Στοιχεία σχετικά με την έρευνα

Η έρευνα διενεργήθηκε με ερωτηματολόγιο³⁷⁹, που αποτελείται από 4 βασικά κεφάλαια. Στο πρώτο περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με την παρούσα εργασιακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Στο δεύτερο περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών του συμμετέχοντος. Στο τρίτο περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με την ίδια τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση των οργανισμών. Στο τέταρτο περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με το συνδικαλισμό.

Η έρευνα διενεργήθηκε το διάστημα από 27.9.2017 έως και 6.10.2017 και συμμετείχαν σε αυτή 161 νοσηλευτές τόσο από τον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα, πανελλαδικά.

Ε.3. Χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

Από τους 162 συμμετέχοντες το 75,9% (123 άτομα) ήταν γυναίκες, το 23,5% (38 άτομα) ήταν άνδρες ενώ ένα ποσοστό 0,6% (1 άτομο) δήλωσε «άλλο».

Το 34,6% (56 άτομα) των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας 40-49, το 29,0% (47 άτομα) ήταν ηλικίας 30-39 ετών, το 24,1% (39 άτομα) ήταν ηλικίας 50-59 ετών, το 10,5% (17 άτομα) ήταν ηλικίας 18-29 ετών, ενώ μόλις το 1,9% (3 άτομα) ήταν πάνω από 60 ετών.

Το 88,3% (143 άτομα) ήταν εργαζόμενοι, το 8,6% (14 άτομα) ήταν διευθυντικά στελέχη ενώ μόλις το 3,1% (5 άτομα) ήταν συνδικαλιστές.

Το 93,2% (151 άτομα) εργάζονταν στον δημόσιο τομέα ενώ το υπόλοιπο 6,8% (11 άτομα) στον ιδιωτικό τομέα.

³⁷⁹ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ.1.

E.4. Αποτελέσματα της έρευνας

E.4.1. Σχετικά με την παρούσα εργασιακή κατάσταση

Το 61,7% (100 άτομα) εργάζεται στην **ίδια θέση** πάνω από 8 χρόνια, το 14,2% (23 άτομα) 3 έως 5 χρόνια, το 9,3% (15 άτομα) έως 1 έτος, το 7,4% (12 άτομα) εργάζεται στην ίδια θέση 5 έως 8 έτη, ενώ το ίδιο ποσοστό εργάζεται και για 1 έως 3 έτη. Στον **ίδιο Οργανισμό** εργάζεται για πάνω από 8 χρόνια το 69,1% (112 άτομα), το 9,3% (15 άτομα) εργάζονται έως ένα χρόνο και το ίδιο ποσοστό συγκεντρώνουν όσοι εργάζονται από 5 έως 8 χρόνια, το 8,6% (14 άτομα) 3 έως 5 χρόνια και το 3,7% (6 άτομα) 1 έως 3 χρόνια.

Το 74,1% (120 άτομα) είναι ικανοποιημένο από την θέση όπου εργάζεται σήμερα ενώ το υπόλοιπο 25,9% (42 άτομα) δηλώνει ότι δεν είναι ικανοποιημένο από την θέση του. Το 77,8% (126 άτομα) είναι ικανοποιημένο από τη συμπεριφορά των συναδέλφων του προς τους ίδιους ενώ το 22,2% (36 άτομα). Το 59,9% (97 άτομα) είναι ικανοποιημένο από την πολιτική που έχει ο Οργανισμός προς τους εργαζομένους του ενώ το 40,1% (65 άτομα) δεν είναι. Το 71,0% (115 άτομα) είναι ικανοποιημένα από τις απολαβές και το ωράριό τους ενώ το 29,0% (47 άτομα) δεν είναι.

Στην ερώτηση εάν τους παρέχεται η δυνατότητα: **(α)** να γνωρίζουν τι αναμένουν από αυτούς κατά την άσκηση των καθηκόντων τους το 69,1% (112) απάντησε ΝΑΙ ενώ το 30,9% (50 άτομα) απάντησε ΟΧΙ. **(β)** να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους το 53,1% (86 άτομα) απάντησε ΝΑΙ ενώ το 46,9% (76 άτομα) απάντησε ΟΧΙ. **(γ)** να εξελιχθούν επαγγελματικά το 57,4% (93 άτομα) απάντησε ΟΧΙ και το 42,6% απάντησε ΝΑΙ. **(δ)** να εκφράσουν την άποψή τους για τις αποφάσεις που τους αφορούν το 60,5% (98 άτομα) απάντησε ΝΑΙ και το 39,5% (64 άτομα) απάντησε ΟΧΙ. **(ε)** να προτείνουν λύσεις σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, το 62,3% (101 άτομα) απάντησε ΝΑΙ και το 37,7% (61 άτομα) απάντησε ΟΧΙ. **(στ)** να έχουν αυτονομία και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους το 51,2% (83 άτομα) απάντησε ΝΑΙ ενώ το 48,8% (79 άτομα) απάντησε ΟΧΙ.

E.4.2. Σχετικά με την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών

Στην ερώτηση εάν προτιμούν **(α)** να εργάζονται ατομικά το 66,7% (108 άτομα) απάντησε ΟΧΙ ενώ μόνο το 33,3% (54) απάντησε ΝΑΙ. **(β)** να εργάζονται σε ομάδα το 76,5% (124 άτομα) απάντησε ΝΑΙ και το 23,5% (38 άτομα) απάντησε ΟΧΙ. **(γ)** μπορούν να επιλέξουν οι ίδιοι τους συνεργάτες τους, το 86,4% (140 άτομα) απάντησε ΝΑΙ, ενώ το 13,6% (22 άτομα) απάντησε ΟΧΙ. **(δ)** να πάρουν πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, το 95,1% (154%) απάντησε ΝΑΙ και μόλις το 4,9% (8 άτομα) απάντησαν ΟΧΙ. **(ε)** να καθορίζονται τα καθήκοντα βάσει του έργου που έχουν να κάνουν και όχι της θέσης τους, το 71,0% (115 άτομα) απάντησε ΝΑΙ ενώ 29,0% (47 άτομα) απάντησαν ΟΧΙ. **(στ)** να καθορίζονται τα καθήκοντά τους βάσει της θέσης τους, το 69,8% (113%)

απάντησε ΝΑΙ και το 30,2% (49 άτομα) απάντησε ΟΧΙ. (ζ) σαφή και αυστηρή ιεραρχία, το 80,2% (130 άτομα) απάντησε ΝΑΙ ενώ το 19,8% (32 άτομα) απάντησαν ΟΧΙ.

Στην ερώτηση αν θα άφηναν την παρούσα θέση τους εφόσον τους πρότειναν μια θέση με μεγαλύτερο μισθό: (α) αν βρισκόταν στον ίδιο Οργανισμό, το 75,9% (123 άτομα) απάντησε ΝΑΙ ενώ το 24,1% (39 άτομα) απάντησε ΟΧΙ. (β) αν βρισκόταν σε Οργανισμό με καλύτερη πολιτική παροχών προς τους εργαζόμενους, το 82,1% (133 άτομα) απάντησε ΝΑΙ ενώ το 17,9% (29 άτομα) απάντησε ΟΧΙ. (γ) αν βρισκόταν σε Οργανισμό με καλύτερη πολιτική ως προς την εξέλιξη των εργαζομένων το 84,0% (136 άτομα) απάντησε ΝΑΙ ενώ το 16,0% (26 άτομα) απάντησε ΟΧΙ. (δ) αν βρισκόταν σε Οργανισμό με πολιτική συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων της διοίκησης το 79,6% (129 άτομα) απάντησε ΝΑΙ ενώ το 20,4% (33 άτομα) απάντησε ΟΧΙ. (ε) αν βρισκόταν σε Οργανισμό με πιο δημιουργικό εσωτερικό περιβάλλον, με περισσότερες δυνατότητες για αυτονομία και δημιουργία το 90,1% (146 άτομα) απάντησε ΝΑΙ ενώ το 9,9% (16 άτομα) απάντησε ΟΧΙ.

Ε.4.3. Σχετικά με την ίδια τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση των οργανισμών

Στην ερώτηση πόσο σημαντικό είναι να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν : (α) τη θέση στην οποία βρίσκονται (δηλαδή το έργο και τα καθήκοντά τους), για το 63,6% (103 άτομα) είναι πολύ σημαντικό, για το 32,1% (52 άτομα) είναι αρκετά σημαντικό, για το 1,9% (3 άτομα) είναι λίγο σημαντικό, ενώ για το 1,2% (2 άτομα) είναι είτε ελάχιστα είτε καθόλου σημαντικό (συγκέντρωσαν το ίδιο ποσοστό). (β) τον Οργανισμό στον οποίο βρίσκονται, για το 51,9% (84 άτομα) είναι πολύ σημαντικό, για το 35,2% (57 άτομα) είναι αρκετά σημαντικό, για το 8,6% (14 άτομα) είναι λίγο σημαντικό, για το 2,5% (4 άτομα) είναι καθόλου σημαντικό και για το 1,9% (3 άτομα) είναι ελάχιστα σημαντικό.

Στην ερώτηση αν προκειμένου να μπορούν να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων θα δέχονταν να επιβαρυνθούν με : (α) περισσότερες ώρες εργασίας, το 28,4% (46 άτομα) απάντησε αρκετά, το 22,8% (37 άτομα) λίγο, το 20,4% (33 άτομα) καθόλου, το 16,7% (27 άτομα) πολύ και το 11,7% (19 άτομα) ελάχιστα. (β) περισσότερες ευθύνες το 35,2% (57 άτομα) απάντησε αρκετά, το 24,1% (39 άτομα) πολύ, το 21,0% (34 άτομα) λίγο, το 12,3% (20 άτομα) καθόλου και το 7,4% (12 άτομα) ελάχιστα. (γ) περισσότερα καθήκοντα, το 37,7% (61 άτομα) απάντησε αρκετά, το 25,9 % (42 άτομα) πολύ, το 17,9 % (29 άτομα) λίγο, το 11,7% (19 άτομα) καθόλου και το 6,8% (11 άτομα) ελάχιστα. (δ) περισσότερες αξιολογήσεις, το 35,2% (57 άτομα) απάντησε αρκετά, το 25,9% (42 άτομα) πολύ, το 17,3% (28 άτομα) καθόλου, το 14,8% (24 άτομα) λίγο και το 6,8% (11 άτομα) ελάχιστα. (ε) έξοδα το 37,7% (61 άτομα) απάντησε καθόλου, το 21,6% (35 άτομα) λίγο, το 16,0%

(26 άτομα) ελάχιστα, το 13,6% (22 άτομα) πολύ και το 11,1% (18 άτομα) αρκετά. (στ) ταλαιπωρία το 33,3% (54 άτομα) απάντησε καθόλου, το 20,4% (33 άτομα) αρκετά, το 19,1% (31 άτομα) λίγο, το 14,2% (23 άτομα) πολύ και το 13% (21 άτομα) ελάχιστα.

Στην ερώτηση αν θεωρούν ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζονται χρειάζεται εκσυγχρονισμό ως προς : (α) τις υποδομές του, το 60,5% (98 άτομα) απάντησε πολύ, το 26,5% (43 άτομα) αρκετά, το 11,7% (19 άτομα) λίγο και το 1,2% (2 άτομα) ελάχιστα. (β) το αντικείμενό του, το 41,4% (67 άτομα) απάντησε αρκετά, το 35,2% (57 άτομα) πολύ, το 16,0% (26 άτομα) λίγο, το 5,6% (9 άτομα) ελάχιστα και το 1,9% (3 άτομα) καθόλου. (γ) το προσωπικό του, το 46,3% (75 άτομα) απάντησε πολύ, το 31,5% (51 άτομα) αρκετά, το 14,8% (24 άτομα) λίγο, το 4,3% (7 άτομα) καθόλου και το 3,1% (5 άτομα) ελάχιστα. (δ) τον τρόπο και τον χρόνο που επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν, το 54,9% (89 άτομα) απάντησε πολύ, το 29,6% (48 άτομα) αρκετά, το 13,6% (22 άτομα) λίγο, το 1,2% (2 άτομα) καθόλου και το 0,6% (1 άτομο) ελάχιστα. (ε) τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις σε αυτόν, το 51,2% (83 άτομα) απάντησε πολύ, το 32,1% (52 άτομα) αρκετά, το 12,3% (20 άτομα) λίγο, το 3,7% (6 άτομα) ελάχιστα και το 0,6% (1 άτομο) καθόλου.

Στην ερώτηση αν θεωρούν ότι εάν συμμετείχαν σε οποιοδήποτε ποσοστό στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση του Οργανισμού στον οποίο εργάζονται θα: (α) μπορούσαν να συμβάλουν στην επίλυση όλων των πιο πάνω προβλημάτων, το 52,5% (85 άτομα) απάντησε αρκετά, το 26,5% (43 άτομα) πολύ, το 15,4% (25 άτομα) λίγο, το 4,3% (7 άτομα) ελάχιστα και το 1,2 (2 άτομα) καθόλου. (β) αισθάνονταν πιο δεμένοι με αυτόν, το 52,5% (85 άτομα) απάντησε αρκετά, το 26,5% (43 άτομα) πολύ, το 13,6% (22 άτομα) λίγο, το 5,6% (9 άτομα) ελάχιστα και το 1,9% (3 άτομα) καθόλου. (γ) θα αισθανόντουσαν πιο δημιουργικοί, το 48,1% (78 άτομα) απάντησε αρκετά, το 37,0% (60 άτομα) πολύ, το 11,7% (19 άτομα) λίγο, το 2,5% (4 άτομα) ελάχιστα και το 0,6% (1 άτομο) καθόλου. (δ) θα αισθανόντουσαν πιο σημαντικοί, το 48,1% (78 άτομα) απάντησε αρκετά, το 35,8% (58 άτομα) πολύ, το 12,3% (20 άτομα) λίγο, το 3,1% (5 άτομα) ελάχιστα και το 0,6% (1 άτομο) καθόλου. (ε) υπήρχε αρκετά καλύτερο κλίμα, το 48,8% (79 άτομα) απάντησε αρκετά, το 35,2% (57 άτομα) πολύ, το 10,5% (17 άτομα) λίγο, το 3,7% (6 άτομα) ελάχιστα και το 1,9% (3 άτομα) καθόλου. (στ) υλοποιούσαν τις αποφάσεις που λαμβάνονται πιο πρόθυμα, το 54,3% (88 άτομα) απάντησε αρκετά, το 34,6% (56 άτομα) πολύ, το 7,4% (12 άτομα) λίγο, το 1,9% (3 άτομα) ελάχιστα και ένα άλλο 1,9% (3 άτομα) καθόλου. (ζ) κατανοούσαν περισσότερο τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός, το 52,5 % (85 άτομα) απάντησε αρκετά, το 35,2% (57) άτομα πολύ, το 8,6% (14 άτομα) λίγο, το 2,5% (4 άτομα) καθόλου και το 1,2% (2 άτομα) ελάχιστα. (η) κατέβαλαν περισσότερη προσπάθεια κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, το 48,1% (78 άτομα) απάντησε αρκετά, το 38,3% (62 άτομα) πολύ, το 8,6% (14 άτομα) λίγο, το 3,1% (5 άτομα) καθόλου και το 1,9% (3 άτομα) ελάχιστα.

Ε.4.4. Σχετικά με το συνδικαλισμό

Στην ερώτηση αν θεωρούν ότι: (α) ο συνδικαλισμός μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίλυση των προβλημάτων της διοίκησης των Οργανισμών, το 29,0% (47 άτομα) απάντησε αρκετά, το 27,2% (44 άτομα) λίγο, το 19,1% (31 άτομα) πολύ, το 16,0 % (26 άτομα) ελάχιστα και το 8,6% (14 άτομα) καθόλου. (β) ο συνδικαλισμός ως θεσμός χρειάζεται εκσυγχρονισμό, το 51,9% (84 άτομα) απάντησε πολύ, το 34,0% (55 άτομα) αρκετά, το 9,3% (15 άτομα) λίγο, το 3,7% (6 άτομα) ελάχιστα και το 1,2% (2 άτομα) καθόλου εκσυγχρονισμό.

Στην ερώτηση αν θα επιθυμούσαν οι συνδικαλιστικοί φορείς να διενεργούν επίσημες επιστημονικές έρευνες και να παραγγέλλουν την εκπόνηση μελετών σχετικά με : (α) σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων του κλάδου/οργανισμού κλπ, το 42,6% (69 άτομα) απάντησαν αρκετά, το 42,0% (68 άτομα) πολύ, το 11,1% (18 άτομα), το 3,1% (5 άτομα) καθόλου και το 1,2% (2 άτομα) ελάχιστα. (β) σχετικά με τη βιωσιμότητα του κλάδου του αντικειμένου του Οργανισμού στον οποίο εργάζονται, το 50,6% (82 άτομα) απάντησε αρκετά, το 33,3% (54 άτομα) πολύ, το 11,1% (18 άτομα) λίγο, το 3,1% (5 άτομα) καθόλου και το 1,9% (3 άτομα) ελάχιστα. (γ) σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, το 46,9% (76 άτομα) απάντησε αρκετά, το 34,6% (56 άτομα) πολύ, το 13,6% (22 άτομα) λίγο, το 3,7% (6 άτομα) καθόλου και το 1,2% (2 άτομα) ελάχιστα. (δ) σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του Οργανισμού, το 50,0% (81 άτομα) απάντησε αρκετά, το 33,3% πολύ, το 10,5% (17 άτομα) λίγο, το 3,1% (5 άτομα) ελάχιστα και καθόλου αντίστοιχα (έλαβαν το ίδιο ποσοστό). (ε) σχετικά με την επίλυση προβλημάτων που σημειώνονται κατά τη λειτουργία του Οργανισμού (ή των όμοιων Οργανισμών εφόσον μιλάμε για κλάδο), το 43,8% (71 άτομα) απάντησαν αρκετά, το 40,7% (66 άτομα) απάντησαν πολύ, το 11,7% (λίγο), το 2,5% (4 άτομα) καθόλου και το 1,2% (2 άτομα) ελάχιστα. (στ) για να στηρίζουν με τεκμηριωμένα επιχειρήματα τα αιτήματά τους, το 44,4% (72 άτομα) απάντησε πολύ, το 40,1% (65 άτομα) αρκετά, το 11,7% (λίγο), το 1,9% (3 άτομα) λίγο και καθόλου αντίστοιχα (έλαβαν το ίδιο ποσοστό).

Στην ερώτηση αν από τους συνδικαλιστικούς φορείς θα επιθυμούσαν να επιμελούνται ώστε: (α) όλοι οι εργαζόμενοι που εκπροσωπούν να είναι ενήμεροι για τα αποτελέσματα των πιο πάνω μελετών και ερευνών, το 55,6% (90 άτομα) απάντησαν πολύ, το 30,9% (50 άτομα) αρκετά, το 9,3% (15 άτομα) λίγο, το 3,1% (5 άτομα) ελάχιστα και το 1,2% (2 άτομα) ελάχιστα. (β) τα αποτελέσματα των πιο πάνω μελετών και ερευνών να γίνονται γνωστά και στο ευρύ κοινό, ενόψει ευαισθητοποίησής του για προβλήματα του κλάδου/Οργανισμού, το 53,7% (87 άτομα) απάντησαν πολύ, το 35,2% (57 άτομα) αρκετά, το 7,4% (12 άτομα) λίγο, το 3,1% (5 άτομα) καθόλου και το 0,6% (1 άτομο) ελάχιστα. (γ) τα αποτελέσματα των πιο πάνω μελετών και ερευνών να αποτελέσουν τη βάση για τη συνεργασία με ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 49,4% (80 άτομα) απάντησε πολύ, το 34,6%

(56 άτομα) απάντησε αρκετά, το 11,1% (18 άτομα) απάντησε λίγο, το 3,1% (5 άτομα) απάντησε ελάχιστα και το 1,9% (3 άτομα) απάντησε καθόλου. (δ) να είναι εφικτός ένας πιο τεκμηριωμένος και παραγωγικός διάλογος με τη Διοίκηση των Οργανισμών ή τους εργοδότες εν γένει, το 56,2% (91 άτομα) απάντησε πολύ, το 25,9% (42 άτομα) αρκετά, το 12,3% (20 άτομα) λίγο, το 3,7% (6 άτομα) ελάχιστα και το 1,9% (3 άτομα) καθόλου. (ε) να συμβάλλουν στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων που εκπροσωπούν, το 62,3% (101 άτομα) απάντησε πολύ, το 21,6% (35 άτομα) αρκετά, το 11,1% (18 άτομα) λίγο και 2,5% (4 άτομα) ελάχιστα και καθόλου αντίστοιχα (έλαβαν το ίδιο ποσοστό).

VIII. Κεφάλαιο ΣΤ:

Πρόταση για τη διαμόρφωση ενός νέου θεσμικού πλαισίου για την διαχείριση κρίσεων ή και την αποτελεσματική καθημερινή διοίκηση του οργανισμού, αξιοποιώντας το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό

ΣΤ.1. Χρήσιμα συμπεράσματα από την διενεργηθείσα έρευνα

Από την πιο πάνω έρευνα που διενεργήθηκε διεξήχθησαν πολύ χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις υπάρχουσες εργασιακές συνθήκες των νοσηλευτών εν προκειμένω³⁸⁰, την προθυμία ή απροθυμία των ίδιων στη λήψη των αποφάσεων και τη συνδρομή του συνδικαλισμού σε αυτό. Πιο αναλυτικά:

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι ικανοποιημένη από την θέση στην οποία βρίσκονται, από τις απολαβές και το ωράριό τους και τη συμπεριφορά των συναδέλφων τους προς τους ίδιους.

Ικανοποιημένη είναι, αλλά με μικρότερο ποσοστό, και από την πολιτική που έχει ο Οργανισμός στον οποίο εργάζονται προς τους εργαζομένους του.

Θετική, σε γενικές γραμμές είναι και η αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι ως προς την σαφήνεια των καθηκόντων τους, τη δυνατότητα μεγιστοποίησης της απόδοσής τους, την επαγγελματική τους εξέλιξη, την έκφραση της άποψής τους για τις αποφάσεις που τους αφορούν και την ανάληψη πρωτοβουλιών κατά την άσκηση καθηκόντων, με αρκετά περιθώρια βελτίωσης, δεδομένου ότι τα σχετικά ποσοστά ικανοποίησης στην έρευνα κυμαίνονται μεταξύ 51,2% και 69,1% στις αντίστοιχες ερωτήσεις.

Ενδιαφέρον παρουσίασε το εξής: Στην ερώτηση εάν επιθυμούν να εργάζονται ατομικά, το 66,7% απάντησε όχι, ενώ στην ερώτηση εάν επιθυμούν να εργάζονται στο πλαίσιο ομάδας το 76,5% απάντησε ναι. Θεωρητικά τα δύο αυτά ποσοστά θα έπρεπε να είναι τα ίδια. Εκτός και εάν θεωρεί κανείς ότι μπορεί να δουλεύει ατομικά στο πλαίσιο ομάδας (βλ. πχ. ρόλοι στο πλαίσιο κύκλου στην Ολοκρατία κλπ), πράγμα που φαίνεται να είναι μία λογική εξήγηση για την απόκλιση αυτή. Δυστυχώς, επειδή η έρευνα είναι ανώνυμη δεν μπορεί να διευκρινιστεί εκ των υστέρων. Σε κάθε περίπτωση, **η συντριπτική πλειοψηφία επιθυμεί να μπορεί να επιλέγουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τους συνεργάτες τους** (με ένα ποσοστό 86,4%) **και να παίρνουν πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.**

Επίσης, παρατηρείται το εξής παράδοξο: Ενώ το 71% απάντησε ότι θέλει να καθορίζονται τα

³⁸⁰ Αν και ο αρχικός σχεδιασμός αφορούσε περισσότερες ομάδες επαγγελματιών, λόγω περιορισμένου χρόνου εκπόνησης της εργασίας αυτό, τελικά, δεν κατέστη δυνατό.

καθήκοντά τους βάσει του έργου που καλούνται να παρέχουν και όχι της θέσης τους, το 69,8% απάντησε, επίσης, ότι επιθυμεί να καθορίζονται τα καθήκοντά του βάσει της θέσης του. Είτε η ερωτήσεως δεν ήταν σαφείς αρκετά, είτε επιθυμούν τα καθήκοντα να καθορίζονται βάσει ενός μεικτού συστήματος.

Σε κάθε περίπτωση, η συντριπτική πλειοψηφία (80,2%) επιθυμεί σαφή και αυστηρή ιεραρχία. Δεδομένων και των προηγούμενων απαντήσεων, μία λογική εξήγηση είναι ότι επιθυμούν σαφήνεια και το ποιος πρέπει να λάβει ποια απόφαση και επιδιώκουν ασφάλεια με το να υπάρχει μια σαφήνεια σχετικά με αυτό.

Η συντριπτική πλειοψηφία θα άφηνε την θέση της μια μία θέση με μεγαλύτερο μισθό, με τα ποσοστά να κυμαίνονται ανάμεσα στο 90,1% και το 75,9% στα αντίστοιχες ερωτήσεις. Εκπληκτικό είναι το ποσοστό (90,1%) που **θα άφηνε την παρούσα θέση του για μία θέση σε Οργανισμό με πιο δημιουργικό περιβάλλον**, ενώ ακολουθούν οι προτιμήσεις για θέση σε Οργανισμό με καλύτερη πολιτική ως προς την εξέλιξη των εργαζομένων (84%) και με καλύτερη πολιτική παροχών προς τους εργαζομένους (82,1%).

Σημαντικό ποσοστό συγκέντρωσαν και οι θέσεις σε Οργανισμό με πολιτική συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων της διοίκησης (79,6%) και οι θέσεις στον ίδιο Οργανισμό (75,9%).

Οι συμμετέχοντες που δεν θα άφηναν την παρούσα θέση τους για μία με μεγαλύτερο μισθό κυμαίνονται ανάμεσα στα ποσοστά 9,9% και 24,1% στις αντίστοιχες ερωτήσεις.

Τα πιο πάνω αποτελέσματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, δεδομένου ότι, όπως αναφέρεται και πιο πάνω, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι ικανοποιημένη από την θέση στην οποία βρίσκονται, από τις απολαβές και το ωράριό τους. Ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι αύξηση του μισθού είναι πάντοτε καλοδεχούμενη και επιθυμητή, ενώ όταν συνδυάζεται με άλλους θελκτικούς παράγοντες για τον εργαζόμενο θεωρείται ευκαιρία.

Σχεδόν το σύνολο των συμμετεχόντων (95,7%) θεωρούν ότι είναι αρκετά (32,1%) ή πολύ σημαντικό (63,6%) να συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων που αφορούν τη θέση στην οποία βρίσκονται ενώ όχι τόσο μεγάλο αλλά και πάλι εξαιρετικά υψηλό είναι το ποσοστό (87,1%) που θεωρούν πολύ (51,9%) ή αρκετά (35,2%) σημαντικό το να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν τον Οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Αντιθέτως, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δεν φαίνεται να είναι διατεθειμένη προκειμένου να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων να επιβαρυνθεί με ταλαιπωρία, έξοδα και ώρες εργασίας αλλά προθυμοποιείται να επιβαρυνθεί με περισσότερες ευθύνες, καθήκοντα και αξιολογήσεις.

Συγκεκριμένα, το 60,5% των συμμετεχόντων θα δεχόταν να επιβαρυνθεί λίγο (19,1%), ελάχιστα (13,0%) ή και καθόλου (33,3%) με **περισσότερη ταλαιπωρία** ενώ μόλις το 39,5% θα δεχόταν να

επιβαρυνθεί αρκετά (20,4%) ή και πολύ (14,2%) με αυτή.

Το 75,3% των συμμετεχόντων θα δεχόταν να επιβαρυνθεί λίγο (21,6%), ελάχιστα (16,0%) ή και καθόλου (37,7%) με **περισσότερα έξοδα** ενώ μόλις το 24,7% θα δεχόταν να επιβαρυνθεί αρκετά (11,1%) ή και πολύ (13,6%) με αυτά.

Το 54,9% των συμμετεχόντων θα δεχόταν να επιβαρυνθεί λίγο (22,8%), ελάχιστα (11,7%) ή και καθόλου (20,4%) με **περισσότερες ώρες εργασίας** ενώ μόλις το 45,1% θα δεχόταν να επιβαρυνθεί αρκετά (28,4%) ή και πολύ (16,7%) με αυτές.

Αντιθέτως, το 59,3% των συμμετεχόντων θα δεχόταν να επιβαρυνθεί αρκετά (35,2%) ή και πολύ (24,1%) με **περισσότερες ευθύνες** ενώ μόλις το 40,7% θα δεχόταν να επιβαρυνθεί λίγο (21,0%), ελάχιστα (7,4%) ή και καθόλου (12,3%) με αυτές.

Το 63,6% των συμμετεχόντων θα δεχόταν να επιβαρυνθεί αρκετά (37,7%) ή και πολύ (25,9%) με **περισσότερα καθήκοντα** ενώ μόλις το 36,4% θα δεχόταν να επιβαρυνθεί λίγο (17,9%), ελάχιστα (6,8%) ή και καθόλου (11,7%) με αυτά.

Το 61,1% των συμμετεχόντων θα δεχόταν να επιβαρυνθεί αρκετά (35,2%) ή και πολύ (25,9%) με **περισσότερες αξιολογήσεις** ενώ μόλις το 38,9% θα δεχόταν να επιβαρυνθεί λίγο (14,8%), ελάχιστα (6,8%) ή και καθόλου (17,3%) με αυτές.

Η έρευνα κατέδειξε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί με τον εκσυγχρονισμό των Οργανισμών σε κάθε επίπεδο και τομέα.

Πιο αναλυτικά, με συντριπτική πλειοψηφία 87% οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζονται χρειάζεται εκσυγχρονισμό **ως προς τις υποδομές** του, αρκετά (26,5%) ή πολύ (60,5%), ενώ μόνο ένα 13% θεωρεί ότι ο Οργανισμός χρειάζεται λίγο (11,7%), ή ελάχιστα (1,2%) εκσυγχρονισμό ως προς τις υποδομές του.

Είναι χαρακτηριστικό ότι κανείς δεν απάντησε «καθόλου», στην συγκεκριμένη ερώτηση. Όλα τα ποσοστά των απαντήσεων «πολύ» ή «αρκετά» ήταν εξαιρετικά υψηλά στις ερωτήσεις που αφορούν τον εκσυγχρονισμό των Οργανισμών.

Το 76,6% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζονται χρειάζεται εκσυγχρονισμό **ως προς το αντικείμενό του**, αρκετά (41,4%) ή πολύ (35,2%), ενώ μόνο το 23,5% θεωρεί ότι ο Οργανισμός χρειάζεται λίγο (16,0%), ελάχιστα (5,6%) ή και καθόλου (1,9%) εκσυγχρονισμό ως προς το αντικείμενό του.

Το 77,8% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζονται χρειάζεται εκσυγχρονισμό **ως προς το προσωπικό του**, αρκετά (31,5%) ή πολύ (46,3%), ενώ μόνο το 22,2% θεωρεί ότι ο Οργανισμός χρειάζεται λίγο (14,8%), ελάχιστα (3,1%) ή και καθόλου (4,3%) εκσυγχρονισμό ως προς το προσωπικό του.

Το 84,5% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζονται χρειάζεται

εκσυγχρονισμό **ως προς τον τρόπο και τον χρόνο που επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν**, αρκετά (29,6%) ή πολύ (54,9%), ενώ μόνο το 15,4% θεωρεί ότι ο Οργανισμός χρειάζεται λίγο (13,6%), ελάχιστα (0,6%) ή και καθόλου (1,2%) εκσυγχρονισμό ως προς αυτά.

Το 83,3% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζονται χρειάζεται εκσυγχρονισμό **ως προς τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις σε αυτόν**, αρκετά (32,1%) ή πολύ (51,2%), ενώ μόνο το 16,6% θεωρεί ότι ο Οργανισμός χρειάζεται λίγο (12,3%), ελάχιστα (3,7%) ή και καθόλου (0,6%) εκσυγχρονισμό ως προς το προσωπικό του.

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέδειξε και την πεποίθησή τους ότι **η συμμετοχή τους, σε οποιοδήποτε ποσοστό, στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση του Οργανισμού θα είχε θετική επίδραση σε πολλούς τομείς**.

Και συγκεκριμένα, το 79% των συμμετεχόντων απάντησε ότι θα μπορούσαν να συμβάλλουν **στην επίλυση όλων των πιο πάνω προβλημάτων** (εκσυγχρονισμού και όχι μόνο) αρκετά (52,5%) ή και πολύ (26,5%) ενώ το 21% ήταν αρνητικό, εκτιμώντας ότι η συμμετοχή τους θα μπορούσε να συμβάλλει λίγο (15,4%), ελάχιστα (4,3%) ή και καθόλου (1,2%).

Ομοίως, το 79% των συμμετεχόντων απάντησε ότι **θα αισθάνονταν πιο δεμένοι με τον Οργανισμό** αρκετά (52,5%) ή και πολύ (26,5%) ενώ το 21% εκτιμά ότι θα ήταν λίγο (13,6%), ελάχιστα (5,6%) ή και καθόλου (1,9%) πιο δεμένοι.

Με σαφώς μεγαλύτερα ποσοστά ως προς την θετική επίδραση, το 85,1% πιστεύει **ότι θα ήταν πιο δημιουργικό** αρκετά (48,1%) ή και πολύ (37,0%) ενώ μόλις το 14,8% θεωρεί ότι θα ήταν λίγο (11,7%), ελάχιστα (2,5%) ή και καθόλου (0,6%) πιο δημιουργικοί.

Το 83,9% πιστεύει ότι **θα αισθανόντουσαν πιο σημαντικοί** αρκετά (48,1%) ή και πολύ (35,8%) ενώ μόλις το 16,1% θεωρεί ότι θα αισθάνονταν λίγο (12,3%), ελάχιστα (3,1%) ή και καθόλου (0,6%) πιο σημαντικοί.

Το 84% πιστεύει ότι θα υπήρχε αρκετά (48,8%) ή και πολύ (35,2%) **καλύτερο κλίμα στον Οργανισμό** εάν συμμετείχαν ενώ μόλις το 16% θεωρεί ότι θα ήταν λίγο (10,5%), ελάχιστα (3,7%) ή και καθόλου (1,9%) καλύτερο το κλίμα.

Το 88,9% πιστεύει ότι **θα υλοποιούσαν τις αποφάσεις που λαμβάνονται** αρκετά (54,3%) ή και πολύ (34,6%) **πιο πρόθυμα** ενώ μόλις το 7,4% θεωρεί ότι θα ήταν λίγο (7,4%), ελάχιστα (1,9%) ή και καθόλου (1,9%) πιο πρόθυμοι στην υλοποίηση.

Το 89,7% πιστεύει ότι **θα κατανοούσε περισσότερο τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός** αρκετά (52,5%) ή και πολύ (35,2%) ενώ μόλις το 12,3% θεωρεί ότι θα κατανοούσε λίγο (8,6%), ελάχιστα (1,2%) ή και καθόλου (2,5%) περισσότερο τα προβλήματα.

Το 86,4% πιστεύει ότι **θα κατέβαλαν περισσότερη προσπάθεια κατά την άσκηση των καθηκόντων τους** αρκετά (48,1%) ή και πολύ (38,3%) ενώ μόλις το 13,6% θεωρεί ότι θα

κατέβαλλαν λίγο (8,6%), ελάχιστα (1,9%) ή και καθόλου (3,1%) περισσότερη προσπάθεια.

Ως προς τον συνδικαλισμό, η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί ότι χρειάζεται εκσυγχρονισμό, ενώ η πλειοψηφία είναι πολύ οριακή στο ερώτημα εάν ο συνδικαλισμός μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίλυση των προβλημάτων της διοίκησης των Οργανισμών.

Συγκεκριμένα, το 51,8% των συμμετεχόντων στην ερώτηση αν ο συνδικαλισμός μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίλυση των προβλημάτων της διοίκησης των Οργανισμών απάντησαν λίγο (27,2%), ελάχιστα (16%) ή και καθόλου (8,6%), ενώ το 48,10% απάντησε ότι μπορεί να συμβάλει αρκετά (29%) ή και πολύ (27,2%).

Ως προς τον εκσυγχρονισμό του, όμως, το 85,9% πιστεύει ότι ο θεσμός του συνδικαλισμού χρειάζεται εκσυγχρονισμό αρκετά (34%) ή και πολύ (51,9%), ενώ μόνο ένα 14,2% θεωρεί ότι χρειάζεται εκσυγχρονισμό λίγο (9,3%), ελάχιστα (3,7%) ή και καθόλου (1,2%).

Εντυπωσιακά είναι και τα ποσοστά που επιθυμούν τη διενέργεια επιστημονικών ερευνών και την παραγγελία εκπόνησης μελετών. Σε όλες τις σχετικές ερωτήσεις η θετική απόκριση ήταν πάνω από 80%.

Πιο αναλυτικά, στην ερώτηση αν οι συμμετέχοντες επιθυμούν οι συνδικαλιστικοί φορείς να διενεργούν επιστημονικές έρευνες και να παραγγέλνουν την εκπόνηση μελετών **σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων του κλάδου ή του οργανισμού**, το 84,6% απάντησε ότι αρκετά (42,6%) ή και πολύ (42%) ενώ μόλις το 15,4% απάντησε λίγο (11,1%), ελάχιστα (1,2%) ή καθόλου.

Το 83,9%, στο ερώτημα για τη διενέργεια των ανωτέρω **σχετικά με τη βιωσιμότητα του κλάδου** απάντησε αρκετά (50,6%) ή πολύ (33,3%) ενώ μόλις το 16,1% απάντησε λίγο (11,1%), ελάχιστα (1,9%) ή καθόλου (3,1%).

Το 81,5%, στο ερώτημα για τη διενέργεια των ανωτέρω **σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων** απάντησε αρκετά (46,9%) ή πολύ (34,6%) ενώ μόλις το 18,5% απάντησε λίγο (13,6%), ελάχιστα (1,2%) ή καθόλου (3,7%).

Το 83,3%, στο ερώτημα για τη διενέργεια των ανωτέρω **σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του Οργανισμού** απάντησε αρκετά (50%) ή πολύ (33,3%) ενώ μόλις το 16,7% απάντησε λίγο (10,5%), ελάχιστα (3,1%) ή καθόλου (3,1%).

Το 84,5%, στο ερώτημα για τη διενέργεια των ανωτέρω **σχετικά με την επίλυση προβλημάτων που σημειώνονται κατά τη λειτουργία του Οργανισμού** (ή των όμοιων Οργανισμών εφόσον μιλάμε για κλάδο) απάντησε αρκετά (43,8%) ή πολύ (40,7%) ενώ μόλις το 15,4% απάντησε λίγο (11,7%), ελάχιστα (1,2%) ή καθόλου (2,5%).

Το 84,5%, στο ερώτημα για τη διενέργεια των ανωτέρω **για να στηρίζουν με τεκμηριωμένα επιχειρήματα τα αιτήματά τους** απάντησε αρκετά (40,1%) ή πολύ (44,4%) ενώ μόλις το 15,5%

απάντησε λίγο (11,7%), ελάχιστα (1,9%) ή καθόλου (1,9%).

Τέλος, **εκπληκτικά υψηλά συνεχίζουν να είναι τα αποτελέσματα των θετικών αποκρίσεων στις ερωτήσεις που αφορούν την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των πιο πάνω ερευνών και μελετών.**

Πιο αναλυτικά, στο ερώτημα αν θα επιθυμούσαν από τους συνδικαλιστικούς φορείς **να επιμελούνται ώστε όλοι οι εργαζόμενοι που εκπροσωπούν να είναι ενήμεροι για τα αποτελέσματα των πιο πάνω μελετών και ερευνών** το 86,5% απάντησε ότι το επιθυμούν αρκετά (30,9%) ή και πολύ (55,6%) ενώ μόλις το 13,6% το επιθυμεί λίγο (9,3%), ελάχιστα (3,1%) ή και καθόλου (1,2%).

Στο ερώτημα αν θα επιθυμούσαν από τους συνδικαλιστικούς φορείς **να επιμελούνται ώστε τα αποτελέσματα των πιο πάνω μελετών και ερευνών και γίνονται γνωστά και στο ευρύ κοινό, ενόψει ευαισθητοποίησής του για προβλήματα του κλάδου/Οργανισμού** το 88,9% απάντησε ότι το επιθυμούν αρκετά (35,2%) ή και πολύ (53,7%) ενώ μόλις το 11,1% το επιθυμεί λίγο (7,4%), ελάχιστα (0,6%) ή και καθόλου (3,1%).

Στο ερώτημα αν θα επιθυμούσαν από τους συνδικαλιστικούς φορείς **να επιμελούνται ώστε τα αποτελέσματα των πιο πάνω μελετών και ερευνών να αποτελέσουν τη βάση για τη συνεργασία με ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης** το 84% απάντησε ότι το επιθυμούν αρκετά (34,6%) ή και πολύ (49,4%) ενώ μόλις το 16,1% το επιθυμεί λίγο (11,1%), ελάχιστα (3,1%) ή και καθόλου (1,9%).

Στο ερώτημα αν θα επιθυμούσαν από τους συνδικαλιστικούς φορείς **να επιμελούνται ώστε να είναι εφικτός ένας πιο τεκμηριωμένος και παραγωγικός διάλογος με τη Διοίκηση των Οργανισμών ή τους εργοδότες εν γένει** το 82,1% απάντησε ότι το επιθυμούν αρκετά (25,9%) ή και πολύ (56,2%) ενώ μόλις το 17,9% το επιθυμεί λίγο (12,3%), ελάχιστα (3,7%) ή και καθόλου (1,9%).

Στο ερώτημα αν θα επιθυμούσαν από τους συνδικαλιστικούς φορείς **να επιμελούνται ώστε να συμβάλουν στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων που εκπροσωπούν** το 83,9% απάντησε ότι το επιθυμούν αρκετά (21,6%) ή και πολύ (62,3%) ενώ μόλις το 16,1% το επιθυμεί λίγο (11,1%), ελάχιστα (2,5%) ή και καθόλου (2,5%).

Συνοψίζοντας όλα τα ανωτέρω, η μεγάλη πλειοψηφία επιθυμεί να επιλέγουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τους συνεργάτες τους και να παίρνουν πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Θα άφηνε την παρούσα θέση για μία θέση με μεγαλύτερο μισθό σε Οργανισμό με πιο δημιουργικό περιβάλλον, ενώ ακολουθούν οι προτιμήσεις για θέση σε Οργανισμό με καλύτερη πολιτική ως προς την εξέλιξη των εργαζομένων και με καλύτερη πολιτική παροχών προς τους εργαζομένους. Η συντριπτική πλειοψηφία επιθυμεί να συμμετέχει στην λήψη των αποφάσεων που αφορούν τη θέση τους αλλά και τον Οργανισμό τους, χωρίς να είναι διατεθειμένη, όμως, να υποβληθεί σε ταλαιπωρία, έξοδα ή περισσότερες εργασίες, αλλά πρόθυμη να επιβαρυνθεί με

περισσότερες ευθύνες, καθήκοντα και αξιολογήσεις. Επίσης, η μεγάλη πλειοψηφία ενθαρρύνει κάθε προσπάθεια για εκσυγχρονισμό σε κάθε τομέα, υποδομές, αντικείμενο του Οργανισμού, προσωπικό, τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις και που επιλύονται τα ανακύπτοντα ζητήματα στους Οργανισμούς που εργάζονται. Θεωρούν ότι η δική τους συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων θα μπορούσε να φέρει καλύτερα αποτελέσματα στην επίλυση των προβλημάτων, όπως επίσης θα τους έκανε να αισθάνονται πιο δεμένοι με τον Οργανισμό, δημιουργικοί αλλά και σημαντικοί, θα κατανοούσαν περισσότερο τα προβλήματα του Οργανισμού, θα υλοποιούσαν πιο πρόθυμα τις αποφάσεις που λαμβάνονται και θα κατέβαλαν περισσότερη προσπάθεια κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και εν τέλει θα υπήρχε καλύτερο κλίμα στον Οργανισμό.

Για τον **συνδικαλισμό**, συγκεντρώνεται οριακή πλειοψηφία όσον αφορά το εάν ο συνδικαλισμός μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίλυση των προβλημάτων Διοίκησης των Οργανισμών αλλά και πάλι η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί ότι χρειάζεται εκσυγχρονισμό και είναι πολύ θετική στη διενέργεια ερευνών και μελετών από τους συνδικαλιστικούς οργανισμούς, σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων του κλάδου ή του κάθε Οργανισμού, τη βιωσιμότητα του κλάδου, τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων ή και των Οργανισμών, την επίλυση των προβλημάτων που σημειώνονται κατά τη λειτουργία του Οργανισμού, και σχετικά με την στήριξη με τεκμηριωμένα επιχειρήματα των αιτημάτων τους. Όπως, επίσης, η ίδια συντριπτική πλειοψηφία επιθυμεί την πλήρη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των πιο πάνω μελετών, με την ενημέρωση όλων των εργαζομένων που εκπροσωπούν οι συνδικαλιστικοί οργανισμοί που διενεργούν τα ανωτέρω, την ενημέρωση του ευρύ κοινού, για την ευαισθητοποίηση τους για προβλήματα του κλάδου ή του Οργανισμού, με το να αποτελούν τα αποτελέσματα των ανωτέρω τη βάση για συνεργασία με ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τη διενέργεια ενός πιο τεκμηριωμένου και παραγωγικού διαλόγου με τη Διοίκηση των Οργανισμών ή τους εργοδότες εν γένει, και εν τέλει την αξιοποίησή τους για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων που εκπροσωπούν.

ΣΤ.2. Αλλαγές στον συνδικαλισμό

Τα αποτελέσματα της πιο έρευνας αποκαλύπτουν ότι ο θεσμός του συνδικαλισμού δεν εμπνέει πλέον την ίδια ασφάλεια στους εργαζόμενους ότι μπορεί να διασφαλίσει τα δικαιώματά τους, να έχει έναν δημιουργικό ρόλο και να αποτελεί έναν παράγοντα προόδου.

Συνεχίζει, όμως, να αποτελεί ένα θεσμό ισχυρό, με μεγάλη χρησιμότητα και σημασία, τον οποίο οι εργαζόμενοι συνεχίζουν εμπιστεύονται σε γενικές γραμμές και για αυτό υπάρχει ελπίδα ως προς τον ρόλο του, τη δράση του και τις δυνατότητες που παρέχονται για τον εκσυγχρονισμό του. Αυτός είναι και ο λόγος για την τόσο θετική ανταπόκριση στη διενέργεια ερευνών και την ανάθεση

εκπόνησης μελετών και αξιοποίηση αυτών από τους συνδικαλιστικούς οργανισμούς. Γιατί έρχεται ως – έστω και μερική- απάντηση στην ερώτηση «πώς», όταν μιλάμε για εκσυγχρονισμό του συγκεκριμένου θεσμού. Προφανώς και θα υπάρχουν και άλλοι τρόποι, οι οποίοι όμως δεν εξετάστηκαν και συνεπώς δεν θα αναπτυχθούν στην παρούσα.

Συνεπώς, από την έρευνα, θα πρέπει να αναδειχθεί και να αξιοποιηθεί η ανάγκη των εργαζομένων για τον εκσυγχρονισμό του συνδικαλιστικού θεσμού και η αξιοποίηση παλιών εργαλείων (έρευνες και μελέτες) σε νέα βάση, με τρόπο τέτοιο, ώστε να μπορέσουν να δώσουν την ώθηση, όχι μόνο στον συνδικαλιστικό θεσμό αλλά και στο σύνολο του οικονομικού τομέα, ο οποίος μαστίζεται, ειδικά αυτή την περίοδο στη χώρα μας, και να συμβάλουν, έτσι, στην αποτελεσματική αξιοποίηση όλων των εμπλεκόμενων φορέων και τον συντονισμό τους, ώστε να επιτευχθεί ένα θετικό αποτέλεσμα για τους οικονομικούς οργανισμούς, τους εργαζόμενους, την οικονομία και εν τέλει την κοινωνία μας.

ΣΤ.3. Χρήσιμα στοιχεία της Ολικής Ποιότητας

Αν – από όλα που θα μπορούσε- έπρεπε να διαλέξει κανείς ένα στοιχείο-χρήσιμο δίδαγμα, από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αυτό θα ήταν, μάλλον, η αναγκαιότητα της αέναης αλλαγής, προκειμένου κάθε μέρα, κάθε χρόνο, κάθε στιγμή, να παρέχει ο Οργανισμός ένα άρτιο αποτέλεσμα, μέσω μιας ποιοτικής διαδικασίας, που να εξυπηρετεί, στην κάθε χρονική συγκυρία, όλους τους πελάτες του Οργανισμού, εξωτερικούς και εσωτερικούς.

Όπως μπορεί να διαπιστώσει κανείς, όταν αυτό επιχειρείται σε ένα στατικό περιβάλλον, σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον με μια σκληρή δομή που αλλάζει δύσκολα και αργά ή «υποφέρει» όταν πρέπει να αλλάξει το οτιδήποτε, μικρό ή μεγάλο, τότε η αλλαγή είναι πιο δύσκολη, ίσως και ανέφικτη, ουσιαστικά και πρακτικά.

Το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γεννήθηκε σε έναν χρόνο όπου οι εξελίξεις, σε οποιονδήποτε τομέα, ήταν αργές. Χρειάζονταν πολύ χρόνο και πραγματοποιούνταν μετά από ενδελεχή μελέτη. Μιλάμε για τη δεκαετία του 1950. Βρήκε γόνιμο έδαφος στην Ιαπωνία, σε μια κοινωνία με αντιλήψεις και παράδοση πολύ διαφορετική από την δυτική αντίληψη, με ιδιαίτερα αυξημένη την αίσθηση του καθήκοντος, της ευθύνης και της αφοσίωσης. Σε μια κοινωνία που ο «αρχηγός» ευθύνεται για τις πράξεις ή και την αποτυχία οποιουδήποτε από την ομάδα του και αναλαμβάνει την ευθύνη αυτή, και δεν επιρρίπτει αυτή σε οποιοδήποτε κατώτερο μέλος της ομάδας του, για να διασφαλίσει τη δική του επιβίωση.

Σε μια περίοδο έντονων αλλαγών και μια δεκαετία κοινωνικών και τεχνολογικών ανατροπών, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αφού είχε αποδείξει την αποτελεσματικότητά της στην Ιαπωνία, υιοθετήθηκε από την έτοιμη για αυτό Δύση, ή, μάλλον, από μία Δύση που διψούσε για ένα νέο

αφήγημα, ως προς την οργάνωσή των οικονομικών του Οργανισμών, μιας και τα μοντέλα του παραδοσιακού μάνατζμεντ δεν ήταν πια αρκετά για το νέο οικονομικό – κοινωνικό περιβάλλον που διαμορφωνόταν. Μία από τις γενικές αρχές της, η συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων, ταίριαζε απόλυτα με τις κοινωνικές ανάγκες της εποχής στις δυτικές κοινωνίες και σε όσες επιθυμούσαν να υιοθετήσουν το δυτικό μοντέλο. Πρόκειται για μία περίοδο ισχυροποίησης των συμμετοχικών διαδικασιών, ενίσχυσης των συνδικάτων και των μαζικών κινήσεων, με τις ομάδες κάθε είδους να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο σε όλους σχεδόν τους τομείς της κοινωνίας και να προτιμώνται ως μορφή οργάνωσης.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον και το μοντέλο, οι αυτόνομες ομάδες εργαζομένων απέδειξαν ότι μπορούν να είναι οι «κεραίες» και τα χρήσιμα εργαλεία για την προσαρμογή των οικονομικών μονάδων και των Οργανισμών εν γένει στις εξελίξεις και τις αλλαγές του περιβάλλοντός τους. Με τρόπο που να αποφεύγεται το δυσβάσταχτο κόστος σε χρόνο, χρήμα, ανθρώπινο κεφάλαιο και αξιοπιστία για την αλλαγή δομών που έχουν φτιαχτεί για τροποποιούνται δύσκολα ή που τροποποιούνται με τεράστιο κόστος.

ΣΤ.4. Χρήσιμα στοιχεία της Ολοκρατίας

Όπως όλα τα μοντέλα αυτοδιαχειριζόμενων Οργανισμών, έτσι και το μοντέλο της Ολοκρατίας, αποτελεί μετεξέλιξη όλων εκείνων των μοντέλων που λειτουργούν με αυτοδιαχειριζόμενες και αυτόνομες ομάδες. Απευθύνεται, κατά κύριο λόγο, σε Οργανισμούς που απασχολούν ως προσωπικό millennials και που επηρεάζονται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο, με ταχύτατους ρυθμούς, οικονομικό περιβάλλον.

Τα στοιχεία που μπορεί κανείς να αξιοποιήσει, ακόμα και εάν δεν αποφασίσει να υιοθετήσει το μοντέλο της Ολοκρατίας, συνολικά, είναι τα ακόλουθα: (1) Θα πρέπει να εντοπίζονται συνεχώς και να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι διάφορες τάσεις που ανακύπτουν και επηρεάζουν τον Οργανισμό, ώστε αυτός να οδηγείται και σε καθημερινές αλλαγές οι οποίες όμως, σωρευτικά είναι πολύ σημαντικές. (2) Να μπορεί ο κάθε ένας, με πλήρη επίγνωση της ευθύνης του και ανάλογη λογοδοσία να ενεργεί ελεύθερα και να παίρνει πρωτοβουλίες, μέσα σε ένα σαφές, αυστηρό και ξεκάθαρο, όμως, πλαίσιο. (3) Πρέπει να επιδιώκεται η ελεύθερη και ειλικρινής έκφραση των απόψεων των εργαζομένων, μέσα σε τυποποιημένες διαδικασίες, προκειμένου να ληφθούν οι αναγκαίες αποφάσεις και να μπορέσει ο Οργανισμός να οργανωθεί και να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα. (4) Δεν αφορούν όλα τα πράγματα όλους και δεν πρέπει να νοιάζονται όλοι για όλα. (5) Θα πρέπει πάντα να ορίζεται, με σαφήνεια, το ποιος αναλαμβάνει να κάνει τι. (6) Η υιοθέτηση ενός πιο διάφανου συστήματος διαχείρισης έργου, με συνεχόμενες ενημερώσεις για την πορεία του έργου, ώστε να μπορούν και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες να προσαρμόζουν το

πρόγραμμά τους. (7) Ξεκάθαρες συμφωνίες, από όλους με όλους και αυτοδέσμευση στα συμφωνηθέντα.

Με λίγα λόγια, αυτό το οποίο μας μαθαίνει το εν λόγω μοντέλο είναι ότι θα πρέπει να υπάρχει ένα σαφές και αυστηρό πλαίσιο, εντός του οποίου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να είναι δημιουργικοί και εφευρετικοί, αλλά και με το οποίο θα αυτοδεσμεύονται ελεύθερα και θα αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη για τις πράξεις τους. Όχι γιατί το είπε κάποιος ανώτερος, αλλά γιατί ο ίδιος ο εργαζόμενος το επέλεξε, συμφώνησε σε αυτό και είχε την ευθύνη των ενεργειών του. Ακούγεται πολύ προοδευτικό και ελεύθερο αλλά δεν θα γινόταν εύκολα δεκτό από όλους, γιατί απαιτεί μεγάλο βαθμό ευθύνης και δημιουργικότητας, ακόμα και για τα, θεωρητικά, πιο απλά πράγματα, και για τον λόγο αυτό δεν μπορεί να επιβληθεί υποχρεωτικά σε όλους. Απαιτεί προσωπική συμμετοχή, ψυχική και σωματική, και εμπλοκή σε κρίσιμες αποφάσεις σε κάθε επίπεδο, συνεπώς, δεν καλύπτει τις ανάγκες όσων επιθυμούν να έχουν σαφείς εντολές – ανεξαρτήτως του εάν είναι σωστές- και να μην έχουν απολύτως καμία ευθύνη και έννοια για το αποτέλεσμα της εργασίας τους, αρκεί να λαμβάνουν τον συμφωνημένο μισθό τους για την συμφωνημένη ώρα εργασίας τους. Επιπλέον, η ύπαρξη αυστηρής, σαφούς και διαφανούς διαδικασίας είναι εξαιρετικά κρίσιμη για την υιοθέτηση ενός αυτοδιαχειριζόμενου μοντέλου οργάνωσης και την προστασία αυτού και του Οργανισμού από την πλήρη αποδιοργάνωση.

ΣΤ.5. Ευελιξία

Στην εποχή μας, μια εποχή με ταχύτατες αλλαγές και μεγάλη αβεβαιότητα, η ευελιξία είναι το χαρακτηριστικό που επιτρέπει στους Οργανισμούς να επιβιώνουν στις παρούσες οικονομικές συνθήκες. Χαρακτηριστικό, συνεπώς, απαραίτητο και επιδιωκόμενο, όταν αυτό δεν υπάρχει ήδη.

Αυτός είναι και ο λόγος που μοντέλα όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ή η Ολοκρατία επιτυγχάνουν και οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα τους Οργανισμούς και σταθερότητα, ως προς την επιβίωση και την επιτυχία τους. Τους παρέχουν όλα τα χρήσιμα εκείνα εργαλεία και τις μεθόδους να αφουγκράζονται και να προσαρμόζονται στις εξελίξεις.

Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της ευελιξίας είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων. Είναι αυτοί που αποτελούν τα ζωντανά κύτταρα του οικονομικού Οργανισμού και ακόμα και εάν δεν έχουν τις κατάλληλες γνώσεις – οπότε και πάντοτε θα είναι απαραίτητο προσωπικό με τις ειδικές γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών – μπορούν και διαπιστώνουν τι δουλεύει και τι δεν δουλεύει εντός του Οργανισμού, τι ικανοποιεί ή τι δυσαρεστεί τους πελάτες, τι θέλουν ή τι θα ήθελαν που σήμερα ο Οργανισμός δεν το παρέχει, τι μπορεί να εφαρμοσθεί και τι όχι κλπ. Είναι τα μάτια και τα αυτιά του Οργανισμού εντός του και προς την κοινωνία στην οποία απευθύνεται ο Οργανισμός. Και επιπλέον, είναι αυτό (το προσωπικό) που θα

κληθεί και θα υλοποιήσει την κάθε ενέργεια και πρωτοβουλία, την κάθε πολιτική του Οργανισμού.

ΣΤ.6. Πρόταση θεσμικού πλαισίου

Κατόπιν όλων των ανωτέρω, παρουσιάζεται ένα νέο θεσμικό πλαίσιο για την αξιοποίηση των πιο πάνω γνώσεων. Μια μεταρρύθμιση. Η μεταρρύθμιση αυτή χωρίζεται σε δύο τμήματα – φάσεις.

Η πρώτη αφορά τον εκσυγχρονισμό του συνδικαλιστικού θεσμού, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η τεκμηρίωση των προτάσεων των συνδικαλιστικών φορέων και παράλληλα η ενδυνάμωση των ίδιων των φορέων με την ανάπτυξη πιο δημιουργικών σχέσεων με τα μέλη τους, προς όφελος των ίδιων αλλά παράλληλα και των Οργανισμών στους οποίους εργάζονται. Κατά τη φάση αυτή, ο σκοπός είναι, εκτός από τον εκσυγχρονισμό του συνδικαλιστικού θεσμού, η ενδυνάμωση των ίδιων των εργαζομένων και η εξοικείωση αυτών και των διοικήσεων των Οργανισμών με μια νέα αντίληψη συμμετοχής και ευθύνης τους για την λειτουργία του ίδιου του Οργανισμού.

Η δεύτερη αφορά την διαμόρφωση ενός νέου, συνολικού θεσμικού πλαισίου (όχι υποχρεωτικής εφαρμογής, προφανώς, αφού η υποχρεωτικότητά του θα παραβίαζε τους όρους της οικονομικής ελευθερίας και της ελευθερίας των συμβάσεων), το οποίο θα μπορεί να εφαρμοσθεί από οποιονδήποτε Οργανισμό το επιλέξει, προκειμένου να επιτύχει μεγαλύτερη βαθμό ευελιξίας και προσαρμοστικότητας στις εξελίξεις των αγορών και της κοινωνίας και την καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων του.

ΣΤ.6.1. Η πρώτη φάση της μεταρρύθμισης

Στην πρώτη φάση, όπως αναφέρεται και πιο πάνω, επιδιώκεται ο εκσυγχρονισμός της λειτουργίας των συνδικαλιστικών φορέων και η εξοικείωση εργαζομένων και Οργανισμών με μια νέα κουλτούρα συμμετοχής και συνευθύνης για την διοίκηση των Οργανισμών, προκειμένου αυτοί να επιβιώσουν και να είναι επικερδείς και οι εργαζόμενοί τους να είναι ευχαριστημένοι, να εργάζονται σε καλό και δημιουργικό περιβάλλον, με συνθήκες εργασίες που να ανταποκρίνονται στις επιθυμίες και τις ανάγκες τους.

Για να επιτευχθούν όλα τα ανωτέρω, κρίθηκε πιο αποτελεσματικό και χρήσιμο, η πρώτη αυτή φάση της μεταρρύθμισης να ενταχθεί στον Ν. 1264/1982 *«Για τον εκδημοκρατισμό του Συνδικαλιστικού Κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων»* (τ. Α΄, 79), όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα.

Συγκεκριμένα προτείνεται να προστεθούν εδάφια β΄ και γ΄ και το υπάρχον εδάφιο να αποτελέσει το εδάφιο α΄ της παρ. 4 του άρθρου 16 του Ν. 1264/1982, με τίτλο «Δημοκρατία στους τόπους εργασίας», τα οποία έχουν ως εξής:

«Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις κατόπιν διαβούλευσης με τους λοιπούς κοινωνικούς εταίρους δύνανται να επιμελούνται τη διενέργεια ερευνών και μελετών σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, τη βιωσιμότητα του κλάδου, τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων ή και των Οργανισμών, την επίλυση των προβλημάτων που σημειώνονται κατά τη λειτουργία του Οργανισμού. Τα αποτελέσματα των ερευνών και μελετών πρέπει να επικαιροποιούνται ανά τακτικά χρονικά διαστήματα και να αξιοποιούνται κατάλληλα, με την ενημέρωση όλων των εργαζομένων που εκπροσωπούν, την ενημέρωση του ευρέως κοινού, για την ευαισθητοποίηση του για προβλήματα του κλάδου ή του Οργανισμού, την συνεργασία με ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για την επίλυση και προώθηση προβλημάτων που ανακύπτουν, τη διενέργεια ενός πιο τεκμηριωμένου και παραγωγικού διαλόγου με τον εργοδότη και εν τέλει την αξιοποίησή τους για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων που εκπροσωπούν. Η ως άνω δυνατότητα καθίσταται υποχρέωση όταν πρόκειται για την διερεύνηση ζητημάτων που αφορούν την υγεία, σωματική ή ψυχική, την ασφάλεια και τη σωματική ακεραιότητα των εργαζομένων.»

Επιπλέον, προτείνεται η προσθήκη παραγράφων μετά την παράγραφο 9 του άρθρου 16 του ίδιου νόμου, οι οποίες θα απαριθμηθούν ως 10 και 11 και σε αυτές θα αναφέρεται:

«Με πρωτοβουλία οποιαδήποτε πλευράς, εργοδότη ή συνδικαλιστικής οργάνωσης, και μετά από σχετική διαβούλευση, παρέχεται η δυνατότητα δημιουργίας αυτόνομων ομάδων, με σκοπό την επίλυση προβλημάτων που σημειώνονται κατά την λειτουργία του Οργανισμού ή την βελτίωση και την προσαρμογή του Οργανισμού στις τρέχουσες εξελίξεις. Οι ομάδες αυτές αποτελούνται από έναν εκπρόσωπο της διοίκησης, έναν εκπρόσωπο της συνδικαλιστικής οργάνωσης, που είναι εργαζόμενος του Οργανισμού και τρία ακόμη μέλη τα οποία είναι εργαζόμενοι του Οργανισμού, ανεξαρτήτως θέσης, καθηκόντων και ειδικότητας αλλά σχετικά με το προς αντιμετώπιση ζήτημα. Έχουν συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, έως και 3 μήνες, και αναλαμβάνουν να παραδώσουν στην Διοίκηση του Οργανισμού μία ή περισσότερες προτάσεις για το προς αντιμετώπιση ζήτημα. Ο εργοδότης υποχρεούται να υιοθετήσει μία από τις προτάσεις των ομάδων ή άλλως να απορρίψει αυτές αιτιολογημένα. Το προς αντιμετώπιση ζήτημα, η χρονική διάρκεια και τα μέλη των ομάδων ορίζονται με συμφωνία που υπογράφεται μεταξύ του εργοδότη και της συνδικαλιστικής οργάνωσης και μπορεί να τροποποιείται ύστερα από πρόταση των ίδιων των ομάδων, μετά την έναρξη των εργασιών του και για την επίτευξη καλύτερου αποτελέσματος.

Σε περίπτωση που δεν οδηγηθούν στην διαμόρφωση πρότασης εντός 3 μηνών από την έναρξη των εργασιών τους διαλύονται αυτοδίκαια, χωρίς τη δυνατότητα παράτασης της διάρκειάς τους. Εάν, παρά την προηγούμενη αδυναμία των ομάδων, τα μέρη επιθυμούν την

διαμόρφωση πρότασης για το συγκεκριμένο ζήτημα, μπορούν να δημιουργήσουν νέα αυτόνομη ομάδα με το ίδιο αντικείμενο, για δεύτερη και τελευταία φορά. Σύσταση αυτόνομης ομάδας με το ίδιο αντικείμενο για τρίτη φορά δεν επιτρέπεται. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης ρυθμίζονται οι λεπτομέρειες για την υλοποίηση των ανωτέρω.»

Με τις πιο πάνω ρυθμίσεις, κρίνεται ότι θα επιτευχθούν οι πιο πάνω σκοποί, για το πρώτο μεταβατικό διάστημα. Παρ' όλα αυτά, η προσθήκη των πιο πάνω διατάξεων δε αρκεί από μόνη της για την επίτευξη των πιο πάνω στόχων. Αυτό το οποίο απαιτείται η ενημέρωση όλων των παραγωγικών φορέων και του ευρύ κοινού για την προσπάθεια αυτή και η ενθάρρυνση τους, με τεχνικές οδηγίες, με τη δημιουργία ειδικού γραφείου ενημέρωσης και βοήθειας στο Υπουργείο Εργασίας ή η ανάθεση των καθηκόντων αυτών σε άλλο προϋπάρχον τμήμα του ή η παροχή εξειδικευμένου προσωπικού στις τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις, για να ενημερώνονται τα μέλη τους και να δρομολογείται ένας δομημένος διάλογος με τους εργοδότες ή η καμπάνια ενημέρωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των επιχειρηματιών εν γένει.

Όπως αναφέρεται και πιο πάνω αλλά όπως και είναι γνωστό σε όλους όσους ζουν και εργάζονται στην Ελλάδα του σήμερα (2018), βιώνουμε μια εκτεταμένη κρίση, με ιδιαίτερα σκληρές οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, με την ιδιωτική πρωτοβουλία να στραγγαλίζεται από τις παρούσες οικονομικές – εθνικές ή διεθνείς – συνθήκες. Όλοι, αναζητούν τρόπους είτε να επιβιώσουν οικονομικά με αξιοπρέπεια, ως προς την ποιότητα της εργασίας τους και τις συνθήκες εργασίας τους, είτε πρόκειται για μεγάλους οικονομικούς Οργανισμούς, είτε για μικρούς και μεσαίους επιχειρηματίες ή ελεύθερους επαγγελματίες. Δυστυχώς, το ελληνικό κράτος ουδέποτε υπήρξε ιδιαίτερα αποτελεσματικό στην διαμόρφωση ενός σαφούς πλαισίου δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των οικονομικών μονάδων, ούτε παρείχε σε αυτούς τη δυνατότητα ενημέρωσης και υποστήριξης καινοτόμων πρακτικών και μοντέλων. Πάντοτε, η χώρα μας είναι ένα ή περισσότερα βήματα πίσω από τις διεθνείς εξελίξεις και ο εθνικός νομοθέτης προσπαθεί να προλάβει ασθμαίνοντας και να ρυθμίσει καταστάσεις οι οποίες έχουν ήδη διαμορφωθεί.

Αν, πράγματι, η προσπάθεια για ανάκαμψη της εθνικής οικονομίας είναι ειλικρινής και ο στόχος είναι η δημιουργία μιας πραγματικής και με γερά θεμέλια εθνικής οικονομίας, θα πρέπει οι Οργανισμοί της χώρας να είναι εφοδιασμένοι με όλα εκείνα τα εφόδια που θα τους επιτρέψουν, όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά κυρίως να επιτύχουν στις παρούσες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Να τους οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα. Με γνώμονα, όχι μόνο το κέρδος των Οργανισμών σε χρήμα, αλλά τα δημιουργία θέσεων εργασίας και τη διαμόρφωση ενός δημιουργικού και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας για τους εργαζόμενους, τη θετική επίδραση στην ευρύτερη οικονομία και την κοινωνία. Για αυτό, ο Έλληνας νομοθέτης οφείλει να δει στο μέλλον, να θέσει

τους στόχους και να διασφαλίσει, μέσω της νομοθεσίας, ότι οι ελληνικοί Οργανισμοί θα έχουν τα εργαλεία που χρειάζονται για να επιτύχουν όλα τα ανωτέρω, δείχνοντάς τους παράλληλα τον δρόμο προς την εξέλιξη και την ευημερία, ενθαρρύνοντας την αλλαγή, την ευελιξία και την προσαρμογή τους στις νέες -κάθε φορά- συνθήκες.

Έτσι, χωρίς να μπορεί ή να θέλει παρούσα εργασία να επεκταθεί σε χρηματοοικονομικά εργαλεία, περιορίζεται σε προτάσεις που αφορούν την παροχή οργανωσιακών εργαλείων για τους Οργανισμούς.

ΣΤ.6.2. Η δεύτερη φάση της μεταρρύθμισης

Στη δεύτερη φάση της μεταρρύθμισης και εφόσον έχει αποδειχθεί ότι οι ως άνω ρυθμίσεις θα έχουν επιτύχει ή έστω ότι θα έχουν λάβει της αποδοχής που απαιτείται για τέτοιου είδους μεταρρυθμίσεις και θα έχουν αποδώσει πρακτική εμπειρία, προτείνεται η δημιουργία εντός πυλωτικού και προαιρετικού μοντέλου οργάνωσης των Οργανισμών, ανεξαρτήτως της νομικής μορφής που αυτοί θα έχουν.

Στόχος αυτού του σταδίου είναι να δοθεί ένα πλαίσιο, ένας οδικός χάρτης για τους Οργανισμούς, μικρούς ή μεγαλύτερους, που επιθυμούν να ενταχθούν σε μια διαφορετική δομή από τις παραδοσιακές και να ακολουθήσουν ένα νέο μοντέλο οργάνωσης. Γιατί θα πρέπει να περάσει σε νομοθετικό επίπεδο και δεν θα πρέπει να αρκестθεί κανείς στην απλή ενημέρωση των επιχειρήσεων και των ελευθέρων επαγγελματιών για τις νέες μορφές οργάνωσης; Μα για να ρυθμιστούν οι έννομες σχέσεις που θα διαμορφωθούν, να δοθούν χρήσιμα νομικά εργαλεία και διασφαλίσεις στους συμμετέχοντες και για να διαμορφωθεί ένα σαφές και διάφανο πλέγμα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων.

Το πλαίσιο αυτό θα πρέπει να αποτελεί ξεχωριστό νομοθέτημα, ανεξάρτητο από τις μέχρι σήμερα ρυθμίσεις για τις εταιρείες ή τους Οργανισμούς του Δημοσίου. Και αυτό γιατί, ως νέο εγχείρημα, δεν θα πρέπει να επηρεασθεί το ίδιο από τυχόν δυσάρεστες πρακτικές που ήδη ακολουθούνται, σε περίπτωση που πραγματικά είναι κάτι καινοτόμο και επιτυχές, αλλά και να μην επηρεάσει άλλες ρυθμίσεις, σε περίπτωση που ως μεταρρύθμιση αποτύχει.

Πριν από την διαμόρφωση του νομοθετήματος αυτού θα πρέπει να προηγηθεί ουσιαστική και αποτελεσματική διαβούλευση με του φορείς που τυχόν θα έχουν υλοποιήσει το πρώτο μέρος της μεταρρύθμισης, ώστε να αξιοποιηθεί η όποια εμπειρία θα έχει αποκτηθεί. Να καταγραφούν τα θετικά στοιχεία αλλά κυρίως τα αρνητικά, προς αντιμετώπιση, στοιχεία της μεταρρύθμισης. Εν τέλει, να γίνει και μια αξιολόγηση εάν αξίζει να προχωρήσει το μοντέλο.

Εάν ο πιο πάνω έλεγχος αποβεί θετικός, και η καταγραφή καταστεί εφικτή, θα πρέπει να συσταθεί νομοπαρασκευαστική επιτροπή, όχι μόνο από το Υπουργείο Εργασίας αλλά και από το

Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, αφού ουσιαστικά μιλάμε για ένα μοντέλο που θα εφαρμοσθεί πρώτα – και αναγκαστικά- στους οικονομικούς οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Έργο της νομοπαρασκευαστικής θα πρέπει να είναι η συγκέντρωση όλων εκείνων των πληροφοριών σχετικά με τη λειτουργία των Οργανισμών που λειτουργούν αυτόνομες ομάδες και τους αυτοδιαχειριζόμενους Οργανισμούς, η καταγραφή των πιο σημαντικών στοιχείων αυτών και η αποτελεσματική ρύθμιση των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στους Οργανισμούς σύμφωνα με τις αρχές που διέπουν την ελληνική έννομη τάξη. Ιδανικά θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο που να περιλαμβάνει μόνο τα απαραίτητα εκείνα στοιχεία για την δημιουργία ενός τέτοιου Οργανισμού και την ρύθμιση των έννομων σχέσεων που θα διαμορφωθούν εντός του και με τους τρίτους, πλην όμως, να μην υπεισέρχεται σε τόσες λεπτομέρειες ώστε να αποτρέπεται η ανάπτυξη πρωτοβουλιών και η δημιουργικότητα όσων επιλέξουν το συγκεκριμένο μοντέλο και υπαχθούν στο πλαίσιο του συγκεκριμένου νομοθετήματος.

Θα μπορούσε η παρούσα εργασία να προτείνει ένα αναλυτικό μοντέλο προς υιοθέτηση, αλλά αυτό κρίνεται αλυσιτελές, μιας και αφενός βασική προϋπόθεση για τη διαμόρφωση του εν λόγω πλαισίου είναι η υλοποίηση της πρώτης φάσης της μεταρρύθμισης και αφετέρου η κάθε πρόταση θα πρέπει να είναι επίκαιρη και, όπως είναι λογικό, δεν θα μπορούσε η παρούσα εργασία να γνωρίζει τις εξελίξεις στον μελλοντικό πιθανό χρόνο μετά την υλοποίηση της πρώτης φάσης.

Ως εκ τούτου, η παρούσα εργασία αρκείται στην πρόταση των ανωτέρω.

ΙΧ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Α.1. Ελληνική βιβλιογραφία

Βακόλα Μαρίας, Νικολάου Ιωάννη, *«Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά»*, Εκδοτικός Οίκος Rosili, 2012.

Βερναρδάκη Χριστόφορου, Μαυρέα Κων/νου, Πατρώνη Βασίλη, *«Συνδικάτα και Σχέσεις εκπροσώπησης στην Ελλάδα κατά την περίοδο 1990-2004»*, Ίδρυμα Σάκη Καράγεωργα, *«Εργασία και Πολιτική, Συνδικαλισμός & Οργάνωση Συμφερόντων στην Ελλάδα 1974-2004»*, Αθήνα 2007.

Γκούτου Γ. Χαρίλαου, *«Ο Συνδικαλισμός στο Ελληνικό Κράτος 1834-1914»*, Τόμος Α΄, Εκδόσεις «Ε.Ε.Ε. Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας», Αθήνα 1988.

Γκούτου Γ. Χαρίλαου, *«Ο Συνδικαλισμός στην Αθήνα το 1891, Ιστορία των εργασιακών σχέσεων»*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2001.

Δαγτόγλου Π.Δ., *«Συνταγματικό Δίκαιο, Ατομικά Δικαιώματα»*, Τόμος Β΄, Δεύτερη Αναθεωρημένη Έκδοση, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 2005.

Δερβισιώτη Ν. Κώστα, *«Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»*, Β΄ Έκδοση, Interbooks, 2001.

Δερβισιώτη Ν. Κώστα, *«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»*, Β΄ Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη (Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ), Έκδοση 2005.

Θέου Κ., *«Τα Ελληνικά Συνδικάτα στην πάλη ενάντια στον φασισμό και για την ανεξαρτησία τους»*, Έκδοση «ΕΡΓΑΤΙΚΗΣ», Αθήνα, Μάρτιος 1947.

Ιωάννου Χρήστου, *«Μισθωτή Απασχόληση και Συνδικαλισμός στην Ελλάδα»*, Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών, Αθήνα 1989.

Δημήτρη Α. Κατσορίδα, *«Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001»*, ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008.

Κέφη Ν. Βασίλη, *«Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές Αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες»*, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005.

Κέφη Ν. Βασίλη, *«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»*, 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005.

Κωστούλα Γιώργου, *«Μάνατζμεντ Α-Ω»*, Ελληνοεκδοτική, 1996.

- Λιάκου Α., «Εργασία και πολιτική στην Ελλάδα του Μεσοπολέμου. Το Διεθνές Γραφείο Εργασίας και η ανάπτυξη των κοινωνικών θεσμών», Ίδρυμα Έρευνας και Παιδείας της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος, Αθήνα 1993.
- Λογοθέτη Νικόλαου, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό έλεγχο των Διεργασιών (SPC)», Εκδόσεις, INTERBOOKS, 1993.
- Λυμπερόπουλου Κ., «Η Εργασία απ' τον αυταρχισμό στη συμμετοχή», Εκδόσεις Παπαζήση, 1990.
- Μπινιώρη Σπυρίδωνα, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, TQM», Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης (Επιστημονική Βιβλιοθήκη), 2009.
- Μπουραντά Κ. Δημήτριου, «Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005.
- Μπουραντά Κ. Δημήτριου, «Μάνατζμεντ, Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2015.
- Μποχώρη Α. Γεώργιου, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Έκδοση 1^η, 2012.
- Νικολόπουλου Θ., 1983, όπως καταγράφεται από τον Χρήστο Ιωάννου, «Βασικοί Σταθμοί του Εργατικού – Συνδικαλιστικού Κινήματος στην Ελλάδα 1870-2001», ΑΡ. ΙΣΤΟΣ/Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα 2008.
- Οικονόμου Σ. Γεώργιου, Γεωργίου Κ. Ανδρέα, «Επιχειρησιακή Έρευνα για τη λήψη Διοικητικών Αποφάσεων», Εκδόσεις Ε.Μπένου, Β' έκδοση.
- Παπαδάκη Μ. Βασίλη, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, 4η Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντά Δημήτρη, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2016.
- Ράφτη Άλκη, «Δημοκρατική Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Πολύτυπο, Αθήνα 1984.
- Ρούση Γιώργου, «Συμμετοχή των εργαζομένων – πεδίο ταξικής πάλης ή ταξικής συνεργασίας;» Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα 1985.
- Τζωρτζάκη Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., «Οργάνωση και Διοίκηση, Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Εκδόσεις Rosili, 4^η έκδοση, 2007.
- Υψηλάντη Παντελή, «Επιχειρησιακή Έρευνα, Μέθοδοι και τεχνικές λήψης αποφάσεων», Εκδόσεις Προπομπός, 5η έκδοση, 2015.
- Φίλιου Β.Φ., «Μάνατζμεντ και Παραγωγικότητα», Β' έκδοση, Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας, Αθήνα 1991.
- Χυτήρη Σ.ωΛεωνίδα, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS", Αθήνα 2001.

A.2. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Alexander Hamilton Institute, «*Οργάνωση και Συντονισμός Ομάδων, Αποτελεσματική ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος στο Επιχειρησιακό Περιβάλλον*», Κριτήριο, 2000.
- Abrahamson Eric, «*Change without pain, How Managers can Overcome Initiative Overload, Organizational Chaos and Employee Burnout*», Harvard Business School Press, 2004.
- Bateman/Snell, «*Διοίκηση Επιχειρήσεων*», 11^η Έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017.
- Belasco James & Stayer Ralph, «*Το πέταγμα του Βούβαλου, Δώστε πρωτοβουλία τους υπαλλήλους για να κάνετε την επιχείρηση να πετάξει*», Εκδόσεις Κριτική, Σειρά Business Management, 2000.
- Baumol J. William, «*Creative Destruction, Business Survival Strategies in the Global Internet Economy*», Lee W. McKnight, Paul M. Vaaler, Raul L. Kratz (Editors), Massachusetts Institute of Technology, 2001, USA.
- Bernstein Jonathan, «*Manager's Guide to Crisis Management*» (Briefcase Books Series), MacGraw-Hill Companies, USA, 2011.
- Blake R. Robert, Mouton S. Janes, «*Παραγωγικότητα, Η ανθρώπινη πλευρά*», Β' έκδοση, 1981, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις, Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ.
- Burke W. Warner, «*Organization Change, Theory and Practice, Foundations for Organizational Science (A Sage Publications Series)*», Sage Publications 2002.
- Nita Clarke, «*People are the solution to the productivity puzzle*», Fabian Society, Changing Work, Progressive ideas for the modern world of work.
- Coombs W Timothy, «*Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*», Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2014, 4η έκδοση.
- Drucker F. Peter, «*Το Μάνατζμεντ στην πράξη*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998 (ανατύπωση 2001).
- Harvard Business School Press, «*Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*», Harvard Business Essentials Edition, 2004.
- Fink Steven, «*Crisis Management: Planning for the Inevitable*», USA, 2002.
- Goodwin Paul, George Write, «*Ανάλυση Αποφάσεων, Ορθολογικό Μάνατζμεντ*», 5^η Αγγλική έκδοση, 1^η ελληνική έκδοση, Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης, Broken Hill Publishers Ltd, 2016.
- Heath Robert, «*Διαχείριση Κρίσεων, Αποτελεσματικές τεχνικές για επιχειρησιακή ετοιμότητα*», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 1998, Pearson Education Limited.
- Kadlot Tibor, Policy Solutions and FEPS, «*The political values of the Millennial Generation in the Central and Eastern European Region*», σελ. 7.

Kotter P. John, «*Ηγέτης στις Αλλαγές*», Εκδόσεις Κριτική, (σειρά Business Management) 2001.

Mitroff I Ian, Anagnos Gus, «*Managing crises before they happen what every executive and manager needs to know about crisis management*», AMACOM, New York, 2001.

Weaver N. Charles, «*Management Ολικής Ποιότητας, Τα τέσσερα στάδια για την κατάκτηση επιδόσεων που θα καταξιώσουν διεθνώς την επιχείρησή σας*», Εκδόσεις Anubis, 1996.

Williams Kate, Johnson Bob, «*Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ, Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης*», Εκδόσεις Κριτική (σειρά Business Management), 2005.

A.3. Αρθρογραφία

- Bernstein Ethan, Bunch John, Canner Niko, Lee Michael, «*Beyond the Holacracy Hype*», Harvard Business Review, issue July-August 2016, pp 38-49.
- Benaben Frederick, «*A Formal Framework for Crisis Management describing information flows and functional structure*», Procedia Engineering 159 (2016).
- Beqiri Genti, «*Innovative business models and crisis management*», Procedia Economics and Finance 9, 2014, σελ. 363.
- Burke W. Warner, «*Organization Change, Theory and Practice, Foundations for Organizational Science*» (A Sage Publications Series), Sage Publications 2002.
- Tena-Collet F., Tixier J., Dandrieux A., Slangen P., «*Training decision – makers: Existing strategies for natural and technological crisis management and specifications of an improved simulation – based tool*», Safety Science 97 (2017), σελ. 145 και 150.
- Cowan Chris, «*7 Things You Can Learn from Holacracy ® (Even If You Don't Practice It)*», 7.10.2017.
- Faré Andrea, «*Demistifying Holacracy complexity : Roles*», Medium, 30.5.2017.
- Guth W. David, «*Organizational Crisis Experience and Public Relations Roles*», Public Relations Review, 21 (2), 1995.
- Hamel Gary, «*First, Let's Fire All The Managers*», Harvard Business Review, issue December 2011.
- Hendricks B. Kevin and Singhal R. Vinod, «*Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards*», Management Science, 1997, vol. 43, issue 9, 1258-1274.
- Mochari Ilan, «*What It's Really Like to Run a 'Bossless' Company*», INC, 4.8.2015
- Harvard Business School, Curt Nickisch, 28 JULY 2016,
- Noguchi Yuki, NPR, 21 July 2015.
- Robertson J. Brian, History of Holacracy®, 28 June 2014.
- Vakil Mohammed Ali, «*How Your Organization Can Thrive in a Disruptive Market with Demanding Customers and a Millennial Workforce*», 2.11.2017.
- Wainaina Kamau Simon και Njuguna Chege Alex, «*To Examine How Employee Participation in Decision Making Influences Organizational Commitment: A Case Study of Savannah Cement Limited*» Management and Administrative Sciences Review, V. 5, I. 5, September 2016, p. 260-268 και εκεί αναφορά στους Mark Fenton-O'Creevy, 1998.

A.4. Ηλεκτρονικές παραπομπές

www.adedy.gr/istoriki-anaskopisi/

www.gsee.gr/istoria/istoriki-anadromi/

www.gsee.gr

www.inegsee.gr

www.inegsee.gr/profil-kek/

www.adedy.gr

www.kpolykentro.gr/κοινωνικοπολυκεντρο/τι-ειναι-το-κοινωνικο-πολυκεντρο

https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right

<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

<https://blog.holacracy.org/history-of-holacracy-c7a8489f8eca>

<https://www.holacracy.org/how-it-works/>

<https://blog.holacracy.org/how-your-organisation-can-thrive-in-a-disruptive-market-with-demanding-customers-and-a-millennial-be1e3475ae77>

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

<https://www.holacracy.org/constitution>

<https://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2015/07/Holacracy-Constitution-v4.1.pdf>

<https://medium.com/@andreafore/demistifying-holacracy-complexity-roles-2d95d3a06556>

<https://hbr.org/ideacast/2016/07/the-zappos-holacracy-experiment>

<https://www.npr.org/2015/07/21/421148128/zappos-a-workplace-where-no-one-and-everyone-is-the-boss>

<https://www.youtube.com/watch?v=-DYigfNJQlg>

<https://glassfrog.com/>

<https://www.holacracy.org/precision-nutrition/>

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.voys.app&hl=el>

<https://www.infoq.com/articles/Voys-holacracy>

<https://blog.holacracy.org/a-before-and-after-look-into-holacracy-at-voys-shared-by-joris-beltman-86d6362a0bbc>

<https://www.inc.com/ilan-mochari/how-holacracy-works-at-two-case-studies.html>

<https://blog.holacracy.org/how-do-you-hire-in-a-self-organizing-company-about-holacracy-style-hiring-aec182acf9be>

<https://blog.holacracy.org/how-your-organisation-can-thrive-in-a-disruptive-market-with-demanding-customers-and-a-millennial-be1e3475ae77>

,

<https://blog.holacracy.org/7-things-you-can-learn-from-holacracy-even-if-you-dont-practice-it-5ac0ef19197d>

www.gsee.gr/istoria/istoriki-anadromi/

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β
ΣΥΝΤΑΓΜΑ ΟΛΟΚΡΑΤΙΑΣ



Introduction: Constitution v4.1

What is the Holacracy Constitution?

The Holacracy Constitution documents the core rules, structure, and processes of the Holacracy "operating system" for governing and managing an organization. It provides the foundation for an organization wishing to use Holacracy, by anchoring the shift of power required in concrete and documented "rules of the game", which everyone involved can rely upon.

How is the Holacracy Constitution intended to be used?

The Constitution is intended to be referenced by whatever declaration or agreement captures the decision to organize using the Holacracy system. That may be a formal set of legal bylaws or similar operating agreement, or a simple board resolution or CEO policy declaration similar to the sample one attached here. See Article V for key adoption-related matters. Also note that this explanatory page and the sample declaration are included for informative purposes but are not parts of the core Constitution document.

What the Holacracy Constitution isn't

The Holacracy Constitution is not a complete set of legal bylaws or a formal operating agreement. (HolacracyOne separately publishes its own operating agreement as an example of a legal governing document that references and incorporates this Constitution.) The Constitution is also not an instruction manual or a guidebook for learning to use the Holacracy system. Like the rulebook for a nuanced sport, it can serve as a critical reference at times, but reading it will not teach you how to play the game.

Legal Disclaimer

HolacracyOne is not a law firm. The information contained herein is documentation of Holacracy's rules and processes, and should not be construed as legal advice to be applied to any specific factual situation. You should not rely upon the materials provided in this document in a legal capacity or for legal needs without first consulting an attorney with respect to your specific situation. This document is provided "as-is", without warranty or condition of any kind whatsoever. HolacracyOne does not warrant this document's quality, accuracy, timeliness, completeness, merchantability, or fitness for use or purpose. To the maximum extent provided by law, HolacracyOne and its agents and members shall not be liable for any damages whatsoever arising from the use of this document.

Licensing and Usage

Like Linux®, Wikipedia®, and Java®, Holacracy® is a registered trademark; in this case, of HolacracyOne LLC. And like other stewards of open platforms, HolacracyOne aims to maintain the integrity of its brand and the quality of what it represents. So, we invite you to make and share your own derivative works of the Holacracy® Constitution, per the terms of our open-source CC BY-SA 4.0 license, and to reference that your work is derived from the official Holacracy Constitution - please include a link to <http://holacracy.org/constitution>. However, beyond that reference, you may not name or otherwise brand your derivative work using the Holacracy mark, to avoid confusion between your version and the official Holacracy document. If you have any questions, please contact HolacracyOne!

Participate in the open source project for the Holacracy system:
github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution

For more information or support with the Holacracy system:
holacracy.org

Find the latest version of this document on the web:
holacracy.org/constitution

Holacracy is a trademark of HolacracyOne, LLC



©2013 HOLACRACYONE, LLC – This work is licensed under a Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Holacracy Constitution v4.1

PREAMBLE

This “**Constitution**” defines rules and processes for the governance and operations of an organization. The “**Ratifiers**” are adopting these rules as the formal authority structure for the “**Organization**” specified upon the Constitution’s adoption, which may be an entire entity or a part of one that the Ratifiers have authority to govern and run. The Ratifiers and anyone else who agrees to take part in the governance and operations of the Organization (**its “Partners”**) may rely upon the authorities granted by this Constitution, and also agree to be bound by its duties and constraints.

ARTICLE I ENERGIZING ROLES

1.1 DEFINITION OF A ROLE

The Organization’s Partners will typically perform work for the Organization by acting in an explicitly defined Role. A “**Role**” is an organizational construct with a descriptive name and one or more of the following:

- (a) a “**Purpose**”, which is a capacity, potential, or unrealizable goal that the Role will pursue or express on behalf of the Organization.
- (b) one or more “**Domains**”, which are things the Role may exclusively control and regulate as its property, on behalf of the Organization.
- (c) one or more “**Accountabilities**”, which are ongoing activities of the Organization that the Role will enact.

1.2 RESPONSIBILITIES OF ROLE-FILLING

As a Partner of the Organization, you have the following responsibilities for each Role that you are assigned to and agree to fill:

1.2.1 PROCESSING TENSIONS

You are responsible for monitoring how your Role's Purpose and Accountabilities are expressed, and comparing that to your vision of their ideal potential expression, to identify gaps between the current reality and a potential you sense (each gap is a "Tension"). You are also responsible for trying to resolve those Tensions by using the authorities and other mechanisms available to you under this Constitution.

1.2.2 PROCESSING PURPOSE & ACCOUNTABILITIES

You are responsible for regularly considering how to enact your Role's Purpose and each of your Role's Accountabilities, by defining:

- (a) **"Next-Actions"**, which are actions you could execute immediately and that would be useful to execute immediately, at least in the absence of competing priorities; and
- (b) **"Projects"**, which are specific outcomes that require multiple sequential actions to achieve and that would be useful to work towards, at least in the absence of competing priorities.

1.2.3 PROCESSING PROJECTS

You are responsible for regularly considering how to complete each Project you are actively working towards for your Role, including by defining any Next-Actions useful to move the Project forward.

1.2.4 TRACKING PROJECTS, NEXT-ACTIONS, & TENSIONS

You are responsible for capturing and tracking all Projects and Next-Actions for your Role in a database or similar tangible form, and for regularly reviewing and updating that database to maintain it as a trusted list of the Role's active and potential work. You are also responsible for tracking any Tensions you identify for your Role, at least until you process them into desired Projects or Next-Actions, or otherwise resolve them.

1.2.5 DIRECTING ATTENTION & RESOURCES

Whenever you have time available to act in your Role, you are responsible for considering the potential Next-Actions you could efficiently and effectively do at that point in time, and executing whichever you believe would add the most value to the Organization from among that subset.

1.3 AUTHORITY TO ACT

As a Partner assigned to a Role, you have the authority to execute any Next-Actions you reasonably believe are useful for enacting your Role's Purpose or Accountabilities.

However, you cannot exert control or cause a material impact within a Domain owned by another Role or another sovereign entity, unless you have their permission. The authority granted in this paragraph is further limited by Section 2.1.3.

1.4 AUTHORITY OVER DOMAINS

As a Partner assigned to a Role, you have the authority to control and regulate each Domain of your Role. You may do this on a case-by-case basis when others request permission to impact one of your Domains, by considering the request and allowing or withholding permission.

You may also define "**Policies**" for your Domains, which are either grants of authority that allow others to control or cause a material impact within a Domain, or limits on how others may do so when otherwise authorized. Before a Policy is valid, you must first publish it in a forum convenient to all Partners who may be impacted.

The authorities granted to you in this section may be further limited by constraints defined under Section 2.1.3.

ARTICLE II

CIRCLE STRUCTURE

2.1 CIRCLE BASICS

A “**Circle**” is a Role that may further break itself down by defining its own contained Roles to achieve its Purpose, control its Domains, and enact its Accountabilities. The Roles a Circle defines are its “**Defined Roles**”, and anyone filling one of its Defined Roles is a “**Circle Member**” of that Circle.

2.1.1 DEFINING ROLES & POLICIES

Each Circle will use the “**Governance Process**” described in Article III of this Constitution to define or amend Roles within the Circle or Policies governing the Circle’s Domain. No one may define or amend a Circle’s Roles or Policies outside of its Governance Process, unless explicitly allowed by another rule of this Constitution.

Further, each Circle may control its own functions and activities, as if a Domain of the Circle, for the purpose of defining Policies that limit the Circle’s Roles.

2.1.2 ROLES MAY IMPACT CIRCLE DOMAINS

When filling a Role in a Circle, you may use and impact any Domain controlled by the Circle itself, or that the Circle is authorized to impact. However, you must abide by any constraints acting upon the Circle itself or defined by Policy of the Circle, and you may not fully control or regulate the Domain under the terms of Section 1.4.

Further, you may not transfer or dispose of the Domain itself or any significant assets within the Domain, nor may you significantly limit any rights of the Circle to the Domain. However, these restrictions do not apply if a Role or process holding the needed authority grants you permission to do so.

2.1.3 DELEGATION OF CONTROL

When a Circle defines a Domain upon one of its Roles, the Circle's authority to impact, control, and regulate that Domain is instead delegated to that Role and removed from the Circle.

However, the Circle retains the right to amend or remove that Domain delegation, or to define or modify Policies that further grant or constrain the Role's authority within the Domain.

By default, any Domains delegated in this way exclude the authority to dispose of the Domain itself or any significant assets within the Domain, or to transfer those assets outside of the Circle, or to significantly limit any rights of the Circle to the Domain. A Circle may delegate these retained authorities as well, by explicitly granting the desired permissions in a Policy of the Circle.

In any case, all Domain delegations are always limited to whatever authority the Circle itself had in the first place.

2.2 CIRCLE LEAD LINK

Each Circle has a **"Lead Link Role"** with the definition given in Appendix A and the further responsibilities and authorities defined in this Section.

The person filling the Lead Link Role, while acting in that capacity, is referred to as the Circle's **"Lead Link"**.

2.2.1 HOLDS UNDIFFERENTIATED FUNCTIONS

A Circle's Lead Link inherits the Purpose and any Accountabilities on the Circle itself, and controls any Domains defined on the Circle, just as if the Circle were only a Role and the Lead Link filled that Role. However, this only applies to the extent that those Accountabilities and Domains have not been placed upon a Role within the Circle, or otherwise delegated.

Further, the Lead Link may not define Policies that limit the Circle's Roles, except via the Governance Process of the Circle.

2.2.2 DEFINES PRIORITIES & STRATEGIES

A Circle's Lead Link may define relative priorities for the Circle.

In addition, the Lead Link may define a more general "**Strategy**" for the Circle, or multiple Strategies, which are heuristics that guide the Circle's Roles in self-identifying priorities on an ongoing basis.

2.2.3 AMENDING THE LEAD LINK ROLE

A Circle may not add Accountabilities or other functions to its own Lead Link Role, or modify the Role's Purpose, or remove the Role entirely. However, a Circle may remove any Accountabilities, Domains, authorities, or functions of its Lead Link Role, either by placing them on another Role within the Circle, or by defining an alternate means of enacting them. When this occurs, it automatically removes the relevant element or authority from the Lead Link Role, for as long as the delegation remains in place.

2.3 CORE CIRCLE MEMBERS

Some Circle Members are allowed to take part in a Circle's Governance Process, and are thus "**Core Circle Members**" of the Circle.

The Core Circle Members are determined using the following rules:

2.3.1 BASE MEMBERSHIP

Unless a special appointment or exclusion is made under the terms of this section, the Core Circle Members of a Circle are:

- (a) each Partner filling a Defined Role in the Circle;
- (b) the Lead Link of the Circle, as defined in Section 2.2;
- (c) each Rep Link elected to the Circle, as defined in Section 2.6.4;
- (d) and each Cross Link into the Circle, as defined in Section 2.7.

2.3.2 EXCLUSION FOR MULTI-FILLED ROLES

If multiple Partners are assigned to the same Defined Role in a Circle, the Circle may enact a Policy that limits how many of them are Core Circle Members as a result of that Role assignment. However, the Policy must allow at least one of the Partners filling the Role to represent it as a Core Circle Member, and must specify how that representative will be determined.

In addition, any Partners representing the Role have the duty to consider and process Tensions conveyed by the excluded Partners, exactly as a Rep Link would were the Role a Sub-Circle, unless the Policy defines an alternate pathway for the excluded Partners to process Tensions related to that Role.

2.3.3 EXCLUSION FOR MINOR ALLOCATIONS

Sometimes, a Partner allocates only a very minor, nearly insignificant amount of attention to a Defined Role in a Circle. If the Circle's Lead Link reasonably believes this is the case, the Lead Link may exclude that Partner from serving as a Core Circle Member as a result of that Role assignment.

If a Partner is so excluded, the Lead Link has a duty to consider and process Tensions conveyed by the excluded Partner, exactly as a Rep Link would were the Role a Sub-Circle, unless an alternate pathway is defined for the excluded Partner to process Tensions related to that Role.

2.3.4 SPECIAL APPOINTMENTS OF CORE MEMBERS

The Lead Link of a Circle may specially appoint additional persons to serve as Core Circle Members of a Circle, beyond those required by this Constitution, and may further remove these special appointments at any time.

2.4 ROLE ASSIGNMENT

The Lead Link of a Circle may assign people to fill Defined Roles in the Circle, unless that authority has been limited or delegated.

2.4.1 UNFILLED ROLES

Whenever a Defined Role in a Circle is unfilled, the Circle's Lead Link is considered to be filling the Role.

2.4.2 ASSIGNING ROLES TO MULTIPLE PEOPLE

A Lead Link may assign multiple people to the same Defined Role, as long as that will not decrease the clarity of who should enact the Accountabilities and authorities of the Role in common situations.

As one way of maintaining that clarity, a Lead Link may specify a **"Focus"** along with each assignment, which is an area or context for that person to focus within while executing in the Role.

When a Role assignment includes a Focus, the Purpose, Accountabilities, and Domains defined for the Role apply just within the specified Focus for that particular person.

2.4.3 RESIGNATION FROM ROLES

When you fill a Role, you may resign from the Role at any time, unless you've agreed otherwise, by giving notice to whoever controls assignments to that Role – typically, the Circle's Lead Link.

2.5 ELECTED ROLES

Each Circle includes a **"Facilitator Role"**, a **"Secretary Role"**, and a **"Rep Link Role"** with the definitions given in Appendix A. These are the Circle's **"Elected Roles"**, and the person filling each becomes the Circle's **"Facilitator"**, **"Secretary"**, or **"Rep Link"** when acting in the capacity of the Elected Role.

2.5.1 ELECTIONS & ELIGIBILITY

The Facilitator of each Circle will facilitate regular elections to elect a Core Circle Member of the Circle into each of its Elected Roles, using the process and rules defined in Article III. All Core Circle Members are eligible for election and each may hold multiple Elected Roles, except for the Lead Link of a Circle, who may not be elected as its Facilitator or Rep Link.

2.5.2 ELECTION TERMS & REVISITING

During the election process, the Facilitator will specify a term for each election. After a term expires, the Secretary is responsible for promptly triggering a new election for that Elected Role. However, even before a term has expired, any Core Circle Member may trigger a new election using the process defined in Article III.

2.5.3 AMENDING ELECTED ROLES

A Circle may add Accountabilities or Domains to its Elected Roles, as well as amend or remove those additions. However, a Circle may only add to its own Rep Link Role and not to a Rep Link Role appointed to the Circle by a Sub-Circle. Further, no Circle may amend or remove any Purpose, Domain, Accountabilities, or authorities granted to an Elected Role by this Constitution, nor remove an Elected Role entirely.

2.5.4 SURROGATES FOR ELECTED ROLES

A surrogate may temporarily fill an Elected Role when one is unfilled, or when the person who normally fills the Role is unavailable for a Circle meeting or feels unable or unwilling to enact the Role's duties. In any given instance where a surrogate is needed, the surrogate is, in this order of precedence:

- (a) someone explicitly specified by the person to be replaced; or
- (b) the acting Facilitator of the Circle; or
- (c) the acting Secretary of the Circle; or
- (d) the Lead Link of the Circle; or
- (e) the first Core Circle Member of the Circle to declare he or she is acting as the surrogate.

2.6 SUB-CIRCLES

A Circle may expand its Defined Roles into full Circles, via its Governance Process. When it does, the new Circle becomes its **"Sub-Circle"**, while it becomes the **"Super-Circle"** of that new Sub-Circle.

2.6.1 MODIFYING SUB-CIRCLES

A Circle may modify the Purpose, Domain, or Accountabilities on a Sub-Circle. A Circle may also move its own Defined Roles or Policies into a Sub-Circle, or move any from within the Sub-Circle into itself. Any of these modifications may only be done via the Governance Process of the Circle. Beyond these allowed changes, a Circle may not modify any Defined Roles or Policies held within a Sub-Circle.

2.6.2 REMOVING SUB-CIRCLES

Through its Governance Process, a Circle may remove a Sub-Circle. This can be done by removing the Sub-Circle and everything within entirely, or by selectively retaining certain elements of the Sub-Circle within the Circle. A Sub-Circle may also be removed by collapsing it from a Circle back into just a Role.

2.6.3 LEAD LINK TO SUB-CIRCLE

A Circle's Lead Link may assign someone to fill the Lead Link Role for each Sub-Circle, using the same rules that apply when the Lead Link assigns into any other Defined Role of the Circle.

2.6.4 REP LINK TO SUPER-CIRCLE

Each Circle normally elects a Rep Link to its Super-Circle. However, this election is not required when a Circle lacks any Core Circle Members other than those serving as Lead Link and Cross Links into the Circle. In this case, even if the election is conducted, the elected Rep Link does not become a Core Circle Member of the Super-Circle.

2.7 CROSS LINKING

A Circle may create a **"Cross Link Policy"** to invite any entity or group to participate within another Circle's Governance Process and operations. The entity or group that is invited to participate is the **"Linked Entity"**, and it may be external to the Organization, or it may be another Role or Circle within the Organization. The Circle that will receive this link is the **"Target Circle"**, and it must be the Circle creating the Policy, or one of its Sub-Circles.

Once a Cross Link Policy is adopted, the Linked Entity may assign a representative to participate in the Target Circle under the terms of this section, unless alternate terms are defined in the Policy.

2.7.1 CROSS LINK ROLE

If the Linked Entity is a Role, then that Role may participate in the Target Circle as described below. It becomes the **“Cross Link Role”**, with the person filling it becoming the **“Cross Link”**.

If the Linked Entity is a Circle or a group, then a new special-purpose Cross Link Role is automatically created instead, and resides within both the Linked Entity and the Target Circle, much like a Rep Link. In this case, the Cross Link Role has the same Purpose and Accountabilities as a Rep Link, but with the **“Circle”** referenced in the Rep Link Role description instead meaning the Linked Entity, and the **“Super-Circle”** instead meaning the Target Circle.

If the Linked Entity lacks both a clear Purpose and any clear Accountabilities, then the Cross Link Policy must further clarify what the Cross Link Role will represent within the Target Circle.

2.7.2 CROSS LINK ASSIGNMENT

If the Linked Entity is a Circle or group, it may assign someone to fill the Cross Link Role using whatever process it already has for assigning people to fill Defined Roles or similar work functions.

If a Linked Entity represents a group with no single locus of authority to do that assignment, then the Target Circle may instead assign someone to the Cross Link Role, unless otherwise specified in the Cross Link Policy.

In all cases, only one person may be assigned to each Cross Link Role, unless allowed by the Cross Link Policy. Whenever a Cross Link Role is unfilled, it is considered non-existent and has no default assignment or effect.

2.7.3 CROSS LINK AUTHORITY

A Cross Link becomes a Core Circle Member of the Target Circle, and may use the authorities of a Core Circle Member to process Tensions that relate to the Target Circle limiting the Linked Entity.

However, beyond removing limitations, a Cross Link may not use the Target Circle to build more capacities for the Linked Entity, unless those capacities would also help the Target Circle express its own Purpose or Accountabilities.

2.7.4 ADDITIONS TO A CROSS LINK ROLE

A Linked Entity may amend its Cross Link Role through its own Governance Process. A Target Circle may add Domains or Accountabilities to a Cross Link Role through its own Governance Process, and may later amend or remove any it added.

2.7.5 BOUNDARIES AND DELEGATION

The Linked Entity invited into a Target Circle may be a Role contained by another Circle. In that case, the other Circle may change the Linked Entity to another one of its Roles that it believes is more appropriate, or delegate the selection of the Linked Entity to one of its Sub-Circles.

The Target Circle may also delegate the requirement to receive a link to one of its own Sub-Circles, in which case that Sub-Circle will then become the Target Circle for the link.

In either case, any delegation must be done via a Policy of the Circle doing the delegating. Further, any change or delegation must still align with any constraints or guidelines specified in the Cross Link Policy that extended the invitation to link in the first place.

ARTICLE III

GOVERNANCE PROCESS

3.1 SCOPE OF GOVERNANCE

The Governance Process of a Circle has the power to:

- (a) define, amend, or remove the Circle's Roles and Sub-Circles; and
- (b) define, amend, or remove the Circle's Policies; and
- (c) hold elections for the Circle's Elected Roles.

At any given time, the then-current results of a Circle's Governance Process define its acting "**Governance**". Only those outputs listed in this section are valid Governance for a circle; no one may capture other outputs within the Circle's Governance records.

3.2 CHANGING GOVERNANCE

Any Core Circle Member of a Circle may propose changing its Governance, thus making a "**Proposal**" as a "**Proposer**".

Before a Proposal is adopted, all Core Circle Members must have the opportunity to raise Tensions about adopting the Proposal. Each Tension so raised is considered an "**Objection**" if it meets the criteria defined in this section, and the person who raised it becomes the "**Objector**".

Proposals are considered adopted and amend the Governance of the Circle only if no Objections are so raised. If Objections are raised, the Proposer and each Objector must find a way to address the Objections before the Circle may adopt the Proposal, after which all Core Circle Members must have another opportunity to raise further Objections before the Proposal is adopted.

3.2.1 MAKING PROPOSALS

Any Core Circle Member may make a Proposal within a **“Governance Meeting”** of the Circle called under the terms of Section 3.3. Alternatively, a Core Circle Member may distribute a Proposal to all other Core Circle Members asynchronously, outside of a Governance Meeting, using any written communication channel approved for this purpose by the Circle’s Secretary.

When this happens, the Facilitator may either apply the same process and rules used within a Governance Meeting, or may allow each Core Circle Member to directly declare whether or not he or she has Objections to integrate. Further, at any point before an asynchronous Proposal is adopted, the Facilitator or any Core Circle Member may stop the asynchronous processing by requesting the Proposer escalate the Proposal to a Governance Meeting, and notifying the Circle’s Secretary.

A Circle may adopt Policies to further constrain when or how Proposals may be made or processed outside of a Governance Meeting. However, no Policy may limit the right to stop asynchronous processing by escalating to a Governance Meeting. A Circle may also use a Policy to create a time limit for responding to asynchronous Proposals, upon which any asynchronous Proposal is automatically adopted if no Objections or escalation requests are raised.

3.2.2 CRITERIA FOR VALID PROPOSALS

Some Proposals are disallowed within a Circle’s Governance Process, and the Facilitator may discard these before they are fully processed.

To be valid for processing, a Proposal must resolve or reduce a Tension sensed by the Proposer.

In addition, a Proposal must normally help the Proposer better express the Purpose or an Accountability of one of the Proposer’s Roles in the Circle. However, a Proposal may alternatively help another Circle Member better express one of that person’s Roles in the Circle, but only if that person has granted the Proposer permission to represent that Role.

Finally, a Proposal is always valid regardless of the preceding criteria if it is made solely to help evolve the Circle's Governance to more clearly reflect activity that is already happening, or to trigger a new election for any Elected Role.

3.2.3 TESTING PROPOSALS

The Facilitator may test the validity of a Proposal by asking the Proposer questions. For a Proposal to survive the test, the Proposer must be able to describe the Tension, and give an example of an actual past or present situation in which the Proposal would have reduced that Tension and helped the Circle in one of the ways allowed by the prior section. The Facilitator must discard the Proposal if the Facilitator deems the Proposer has failed to meet this threshold.

However, when assessing the validity of a Proposal, the Facilitator may only judge whether the Proposer presented the required example and explanations, and whether they were presented with logical reasoning and are thus reasonable. The Facilitator may not make a judgment on the basis of their accuracy, nor on whether the Proposal would adequately address the Tension.

3.2.4 CRITERIA FOR VALID OBJECTIONS

Some Tensions do not count as Objections, and may be ignored during the processing of a Proposal. A Tension only counts as an Objection if it meets all of the criteria defined in **(a)** through **(d)** below, or the special criteria defined in **(e)**:

(a) If the Tension were unaddressed, the capacity of the Circle to express its Purpose or enact its Accountabilities would degrade. Thus, the Tension is not just triggered by a better idea or a potential for further improvement, but because the Proposal would actually move the Circle backwards in its current capacity. For the purpose of this criteria, decreasing clarity counts as degrading capacity, although merely failing to improve clarity does not.

(b) The Tension does not already exist for the Circle even in the absence of the Proposal. Thus, the Tension would be created specifically by adopting the Proposal, and would not exist were the Proposal withdrawn.

(c) The Tension is triggered just by presently known facts or events, without regard to a prediction of what might happen in the future. However, relying on predictions is allowed when no opportunity to adequately sense and respond is likely to exist in the future before significant impact could result.

(d) The Tension limits the Objector's capacity to express the Purpose or an Accountability of one of the Objector's Roles in the Circle; or, if it limits another Role, the Objector has permission to represent that Role from a Circle Member who normally fills the Role.

However, regardless of the above criteria, a Tension about adopting a Proposal always counts as an Objection if:

(e) Processing or adopting the Proposal breaks the rules defined in this Constitution, or prompts the Circle or its members to act outside of the authority granted under this Constitution. For example, Next-Actions, Projects, and specific operational decisions are typically not valid Governance outputs per the terms of Section 3.1, so anyone involved could raise an Objection that a Proposal to enact these outputs would violate the rules of the Constitution.

3.2.5 TESTING OBJECTIONS

The Facilitator may test the validity of a claimed Objection by asking the Objector questions. For a claimed Objection to survive the test, the Objector must be able to present a reasonable argument for why it meets each specific criteria required of an Objection. The Facilitator must discard an Objection if the Facilitator deems the Objector has failed to meet this threshold.

When assessing the validity of a claimed Objection, the Facilitator may only judge whether the Objector presented the required arguments, and whether they were presented with logical reasoning and are thus reasonable.

The Facilitator may not make a judgment on the basis of an argument's accuracy or the importance of addressing it.

However, when an Objection is claimed on the basis of a Proposal violating the Constitution, per Section 3.2.4(e), the Facilitator may ask the Circle's Secretary to interpret if the Proposal does indeed violate the Constitution. If the Secretary rules that it does not, the Facilitator must then dismiss the Objection.

3.2.6 RULES OF INTEGRATION

When an Objection to a Proposal is raised, the following additional rules apply during the search for a resolution:

(a) The Facilitator must test an Objection if requested by any Core Circle Member, and discard it if it fails to meet the validity criteria described in this Section.

(b) The Objector must attempt to find an amendment to the Proposal that will resolve the Objection and still address the Proposer's Tension. Others may help. If the Facilitator concludes that the Objector is not making a good faith effort to find a potential amendment at any point, then the Facilitator must deem the Objection abandoned and continue processing the Proposal as if the Objection had not been raised.

(c) Any Core Circle Member may ask the Proposer clarifying questions about the Tension behind the Proposal, or about any examples the Proposer shared to illustrate the Tension. If the Facilitator concludes that the Proposer is not making a good faith effort to answer those questions at any point, then the Facilitator must deem the Proposal invalid for processing and abandoned.

(d) The Objector may suggest an amended Proposal, and offer reasonable arguments for why it should resolve or prevent the Tension in each specific situation the Proposer used to illustrate the Tension. Then, upon the Objector's request, the Proposer must present a reasonable argument for why the amended Proposal would fail to resolve or prevent the Tension in at least one specific situation already presented. Alternatively, the Proposer may add an additional example that the amended Proposal would not resolve, but which still meets the criteria for processing a Proposal required by Section 3.2.2. If the Facilitator concludes that the Proposer has failed to meet one of these thresholds, then the Facilitator must deem the Proposal invalid for processing and abandoned.

3.3 GOVERNANCE MEETINGS

The Secretary of a Circle is responsible for scheduling Governance Meetings to enact the Circle's Governance Process. In addition to any regular, recurring Governance Meetings the Secretary schedules, the Secretary is responsible for scheduling additional special Governance Meetings promptly upon request of any Core Circle Member. The Facilitator is responsible for presiding over all Governance Meetings in alignment with the following rules and any relevant Policies of the Circle.

3.3.1 ATTENDANCE

All Core Circle Members are entitled to fully participate in all Governance Meetings of a Circle. The acting Facilitator and Secretary are also entitled to fully participate, and become Core Circle Members for the duration of a Governance Meeting even if they are not normally Core Circle Members.

In addition, the Lead Link and any Rep Links or Cross Links to the Circle may each invite up to one additional person, solely to aid the link in processing a specific Tension. The invited participant then becomes a Core Circle Member as well for the duration of that Governance Meeting. Beyond those listed in this paragraph, no one else is allowed to participate in a Circle's Governance Meetings unless explicitly invited by a Policy of the Circle.

3.3.2 NOTICE & QUORUM

A Circle may only conduct its Governance Process in a meeting if the Secretary has given all Core Circle Members reasonable advance notice that a Governance Meeting will be held, including its time and location. Beyond this notice requirement, there is no quorum required for a Circle to conduct a Governance Meeting, unless one is specified by a Policy of the Circle.

Anyone who fails to attend a Governance Meeting counts as having had the opportunity to consider all Proposals made within the meeting, and raised no Objections to their adoption.

3.3.3 MEETING PROCESS

The Facilitator must use the following process for Governance Meetings:

(a) Check-in Round: The Facilitator allows each participant in turn to share their current state or thoughts, or offer another type of opening comment for the meeting. Responses are not allowed.

(b) Administrative Concerns: The Facilitator allows space to discuss and resolve any administrative or logistical matters the Facilitator deems worthy of attention.

(c) Agenda Building & Processing: The Facilitator builds an agenda of Tensions to process, then processes each agenda item in turn.

(d) Closing Round: The Facilitator allows each participant in turn to share a closing reflection or other thought triggered by the meeting. Responses are not allowed.

A Policy of the Circle may add to this process, but may not conflict with any of the steps or other rules defined in this Article of the Constitution.

3.3.4 AGENDA BUILDING

The Facilitator must build an agenda of Tensions to process within a Governance Meeting by soliciting and capturing agenda items from all participants. This must be done within the meeting and not beforehand, and each participant may add as many agenda items as desired.

Participants may add additional agenda items during the meeting as well, in between the processing of any existing agenda items.

(a) Agenda Item Format: Each agenda item in a Governance Meeting represents one Tension to process, sensed by the participant who added it to the agenda. When adding an agenda item, a participant may only provide a short label for the Tension, and may not explain or discuss the Tension further until processing of that agenda item actually begins.

(b) Ordering the Agenda: The Facilitator may determine the order in which to process agenda items, using any process or criteria the Facilitator deems appropriate. However, the Facilitator must place any agenda item calling for an election of any of the Circle's Elected Roles before all other agenda items, if requested by any meeting participant. Further, if the meeting was scheduled at the special request of one participant, the Facilitator must place all agenda items raised by that participant before any raised by others, unless that participant allows otherwise.

(c) Processing Agenda Items: Once the Facilitator determines an initial order for the agenda, the Facilitator must lead participants through processing each agenda item, one at a time. To process an agenda item that calls for an election, the Facilitator must use the **"Integrative Election Process"** defined in Section 3.3.6. To process any other agenda item, the Facilitator must use the **"Integrative Decision-Making Process"** defined in Section 3.3.5.

3.3.5 INTEGRATIVE DECISION-MAKING PROCESS

The Facilitator must enact the Integrative Decision-Making Process as follows:

(a) Present Proposal: First, the Proposer may describe the Tension and present a Proposal to address the Tension. If the Proposer requests help crafting a Proposal, the Facilitator may allow discussion or another collaborative process to assist. However, the Facilitator must focus this activity solely on crafting an initial Proposal for the Proposer's Tension, and not on addressing other Tensions or integrating others' concerns into the Proposal.

(b) Clarifying Questions: Once the Proposer makes a Proposal, the other participants may ask clarifying questions to better understand the Proposal or the Tension behind it. The Proposer may answer each question, or may decline to do so. The Facilitator must disallow any reactions or opinions expressed about the Proposal, and prevent discussion of any kind. Any participant may also ask the Secretary to read the captured Proposal or clarify any existing Governance, during this step or at any other time when the participant is allowed to speak, and the Secretary must do so.

(c) Reaction Round: Once there are no further clarifying questions, each participant except the Proposer may share reactions to the Proposal, one person at a time. The Facilitator must immediately stop and disallow any out-of-turn comments, any attempts to engage others in a dialog or exchange of any sort, and any reactions to other reactions instead of to the Proposal.

(d) Amend & Clarify: After the reaction round, the Proposer may share comments in response to the reactions and make amendments to the Proposal. However, the primary intent of any amendments must be to better address the Proposer's Tension, and not Tensions raised by others. During this step, the Facilitator must immediately stop and disallow any comments by anyone other than the Proposer or Secretary, and any engagement by the Secretary must focus solely on capturing the amended Proposal.

(e) Objection Round: Next, each participant, one at a time, may raise potential Objections to adopting the Proposal. The Facilitator must stop and disallow discussion or responses of any sort. The Facilitator may test Objections as described in Section 3.2.5, and must capture any valid Objections that remain after testing. If there are no valid Objections, the Secretary records the Proposal as adopted Governance for the Circle.

(f) Integration: If there are valid Objections, the Facilitator then facilitates a discussion to amend the Proposal to resolve each Objection, one at a time. The Facilitator marks an Objection as resolved once the Objector confirms that the amended Proposal would not trigger the Objection, and the Proposer confirms that the amended Proposal would still address the Proposer's Tension. During the discussion, the Facilitator must apply the rules of integration described in Section 3.2.6. Once all captured Objections are addressed, the Facilitator moves back to the Objection round to check for new Objections to the amended Proposal.

3.3.6 INTEGRATIVE ELECTION PROCESS

The Facilitator must enact the Integrative Election Process as follows:

(a) Describe Role: First, the Facilitator must identify the target Role and term for the election. The Facilitator may also describe the functions of the target Role, and present other relevant information about the Role.

(b) Fill Out Ballots: Each participant must then fill out a ballot to nominate whomever the participant believes is the best fit for the Role among all eligible candidates. Each participant must label the ballot with his or her own name as well, and no one may abstain or nominate multiple people. Before and during this step, the Facilitator must promptly stop all comments or discussion about potential candidates or nominations.

(c) Nomination Round: Once all ballots are submitted, the Facilitator must share the contents of each ballot, one at a time, with all participants. When the Facilitator shares a nomination, the nominator must state why he or she believes that candidate would be a good fit for the Role. The Facilitator must stop any responses or other comments, as well as any comments by a nominator about other potential candidates besides the nominee.

(d) Nomination Change Round: Once all nominations are shared, the Facilitator must give each participant the opportunity to change his or her nomination. A participant making a change may explain his or her reason for selecting a new candidate, but the Facilitator must stop any other comments or discussion.

(e) Make a Proposal: Next, the Facilitator must count the nominations and make a Proposal to elect the candidate with the most nominations for the specified term. If there is a tie for the most nominations, then the Facilitator may do any one of the following: **(i)** blindly select one of the tied candidates randomly, and propose that person; or **(ii)** if the person currently filling the Role is among those tied, propose that person; or **(iii)** if only one of the tied candidates has nominated himself or herself, propose that person; or **(iv)** go back to the previous step and require each participant who nominated someone other than a tied candidate to change that nomination to one of the tied candidates, then continue back to this step and re-apply its rules.

(f) Process Proposal: Once the Facilitator makes a Proposal to elect a candidate, the Facilitator must move to the Integrative Decision-Making Process to resolve that Proposal. However, the Facilitator must start directly with the Objection round, and, if the proposed candidate is present, the Facilitator must ask the candidate for Objections last. If any Objections are raised, the Facilitator may choose to process them normally, or to discard the Proposal either immediately after the Objection round or at any point during the integration step. If the Facilitator opts to discard the Proposal, the Facilitator must go back to the prior step in this process, discard all nominations for the prior candidate, and follow the rules of the prior step to select another candidate to propose instead.

3.3.7 OPERATIONAL DECISIONS IN GOVERNANCE MEETINGS

Governance Meetings are primarily intended to support a Circle's Governance Process. As long as it does not distract from this intended focus, any participant may nonetheless accept Projects or Next-Actions during a Governance Meeting, or make other operational decisions that are outside the scope of the Circle's Governance Process. However, the Secretary may not capture any operational outputs or decisions in the formal Governance minutes or records of the Circle.

Further, operational outputs and decisions made in a Governance Meeting carry no more or less weight or authority than those made outside of a Governance Meeting.

3.4 INTERPRETING THE CONSTITUTION & GOVERNANCE

As a Partner of the Organization, you may use your reasonable judgment to interpret this Constitution and any Governance within the Organization, including how these apply within a specific situation, and then act based on your interpretation. You may also rely on an explicit interpretation given by the Secretary of any Circle that is affected by the Governance. However, in either case, the following additional terms apply:

3.4.1 SECRETARY INTERPRETATION TRUMPS

If your interpretation conflicts with an interpretation ruling made by a Secretary, the Secretary's interpretation trumps your own and applies instead, and you are responsible for aligning with it until any underlying Governance changes.

3.4.2 SUPER-CIRCLE INTERPRETATION TRUMPS

A Circle's Secretary may overrule an interpretation given by a Secretary of any Sub-Circle. If two Secretaries give conflicting rulings and one is from the Secretary of a Circle that ultimately contains the other Circle, then you are responsible for aligning with the interpretation given by the broader Circle's Secretary.

3.4.3 INTERPRETATIONS BECOME STANDARDS

After ruling on an interpretation, a Secretary may choose to publish that interpretation and the logic behind it in the Governance records of the Circle. If published, the Secretary of that Circle and the Secretaries of any contained Circles are responsible for attempting to align any future rulings with the previously published logic and interpretations. A Secretary may only contradict previously published logic or interpretations once a compelling new argument or circumstance supports a reversal. Once contradicted however, the new logic and interpretations become the acting standard that all future rulings must align with.

3.4.4 STRIKING INVALID GOVERNANCE

Any Circle Member of a Circle may ask its Secretary to rule on the validity of any Governance of the Circle or any Role or Sub-Circle ultimately contained by the Circle. Upon such a request, if the Secretary concludes the Governance conflicts with the rules of this Constitution, the Secretary must then strike the offending Governance from the acting Governance record. After doing so, the Secretary must promptly communicate what was struck and why to all Core Circle Members of the Circle that held the offending Governance.

3.5 PROCESS BREAKDOWN

A “**Process Breakdown**” occurs when a Circle shows a pattern of behavior that conflicts with the rules of this Constitution.

3.5.1 BREAKDOWN FROM FAILED GOVERNANCE

The Facilitator of a Circle may declare a Process Breakdown in the Circle if the Core Circle Members fail to successfully process a Proposal in a Governance Meeting, even after a reasonably long time is spent trying to do so. If the Proposer specially requested that Governance Meeting specifically for processing that Proposal, then the Proposer may also declare a Process Breakdown in this case.

3.5.2 BREAKDOWN FROM UNCONSTITUTIONAL BEHAVIOR

The Facilitator of a Circle may declare a Process Breakdown within one of its Sub-Circles upon discovering a pattern of behavior or outputs within the Sub-Circle that conflict with the rules of this Constitution. However, if that Facilitator is also the Sub-Circle’s Lead Link or Facilitator, then the Super-Circle’s Secretary or Rep Link may also make this declaration.

3.5.3 PROCESS RESTORATION

Whenever an authorized party declares a Process Breakdown within a Circle, the following occurs:

- (a) the Facilitator of the Super-Circle gains a Project to restore due-process within the Circle; and
- (b) the Facilitator of the Super-Circle gains the authority to take over as Facilitator or Secretary of the Circle, or to appoint someone else to do so; and
- (c) the Facilitator of the Circle gains the authority to judge the accuracy of any arguments presented to validate Tensions or Objections within the Circle's Governance Process.

These authorities are temporary and cease as soon as the Facilitator of the Super-Circle concludes that due process has been restored within the Circle.

3.5.4 ESCALATION OF PROCESS BREAKDOWN

A Process Breakdown of one Circle may not be considered a Process Breakdown of its Super-Circle, as long as the Super-Circle's Facilitator is working to resolve the Process Breakdown promptly and diligently.

However, if the Process Breakdown is not resolved within a reasonable timeframe, then the Facilitator of any Super-Circle that ultimately contains the offending Circle may declare a Process Breakdown within the offending Circle's Super-Circle as well.

ARTICLE IV

OPERATIONAL PROCESS

4.1 DUTIES OF CIRCLE MEMBERS

When filling a Role in a Circle, you have the following duties to your fellow Circle Members when they're acting on behalf of other Roles in the Circle.

4.1.1 DUTY OF TRANSPARENCY

You have a duty to provide transparency when requested by your fellow Circle Members, in any of the following areas:

- (a) **Projects & Next-Actions:** You must share any Projects and Next-Actions you are tracking for your Roles in the Circle.
- (b) **Relative Priority:** You must share your judgment of the relative priority of any Projects or Next-Actions tracked for your Roles in the Circle, vs. any other potential activities competing for your attention or resources.
- (c) **Projections:** You must provide a projection of the date you expect to complete any Project or Next-Action tracked for any of your Roles in the Circle. A rough estimate is sufficient, considering your current context and priorities, but without detailed analysis or planning. This projection is not a binding commitment in any way, and unless Governance says otherwise, you have no duty to track the projection, manage your work to achieve it, or follow-up with the recipient if something changes.
- (d) **Checklist Items & Metrics:** You must share whether you have completed any regular, recurring actions that you routinely perform in service your Roles in the Circle. You must also track and report on any metrics assigned to your Roles by the Circle's Lead Link, or by any other Role or process granted the authority to define the Circle's metrics.

4.1.2 DUTY OF PROCESSING

You have a duty to promptly process messages and requests from your fellow Circle Members, as follows:

(a) Requests for Processing: Other Circle Members may ask you to process any Accountability or Project on a Role you fill in the Circle. If you have no Next-Actions tracked for it, you must identify and capture a Next-Action if there are any reasonable ones you could take. If there are not, you must instead share what you're waiting on. That must be either a Next-Action or Project tracked by another Role, or a specific event or condition that must happen before you can take further Next-Actions.

(b) Requests for Projects & Next-Actions: Other Circle Members may ask you to take on a specific Next-Action or Project in one of your Roles in the Circle. If you deem it a reasonable Next-Action or Project to take on, you must accept it and track it. If not, then you must either explain your reasoning, or capture and communicate a different Next-Action or Project that you believe will meet the requester's objective.

(c) Requests to Impact Domain: Other Circle Members may ask to impact a Domain controlled by one of your Roles in the Circle. If you see no Objections to the request, you must allow it. If you do, you must explain any Objections to the requester.

4.1.3 DUTY OF PRIORITIZATION

You have a duty to prioritize where to focus your attention and resources in alignment with the following constraints:

(a) Processing Over Execution: You must generally prioritize processing inbound messages from fellow Circle Members over executing your own Next-Actions. However, you may temporarily defer processing in order to batch process messages in a single time block or at a more convenient time, as long as your processing is still reasonably prompt. Processing means engaging in the duties described in this section, including considering the message, defining and capturing Next-Actions or Projects when appropriate, and, upon request, responding with how the message was processed. Processing does not mean executing upon captured Next-Actions and Projects, which is not covered by this prioritization rule.

(b) Requested Meetings Over Execution: On request of a fellow Circle Member, you must prioritize attending any Circle meeting required by this Constitution over executing your own Next-Actions. However, you may still decline the request if you already have plans scheduled over the meeting time, or if the request was for an ongoing series or pattern of meetings rather than a specific meeting instance.

(c) Circle Needs Over Individual Goals: You must integrate and align with any official prioritizations or Strategies of the Circle, such as those specified by the Circle's Lead Link, when assessing how to deploy your time, attention, and other resources to your work within the Circle.

4.1.4 LINKS MAY CONVEY DUTIES

As a Lead Link, Rep Link, or Cross Link into a Circle, you may invite someone else to engage the Circle Members of the Circle in the duties specified in this section. You may only extend this invitation to aid in the processing of a specific Tension affecting the entity you are linked from, and only if you also sense the Tension and stay engaged in its processing. The person you invite temporarily becomes a full Circle Member, as if he or she also fills your link role, but only while directly processing that specific Tension. You may withdraw this invitation anytime.

4.1.5 IMPLICIT EXPECTATIONS HOLD NO WEIGHT

All of your responsibilities and constraints as a Partner of the Organization are defined in this Constitution, and in the Governance that results from it. No former or implicit expectations or constraints carry any weight or authority, unless a Circle's Governance explicitly empowers them, or they come from a basic obligation or contractual agreement you personally have to or with the Organization.

4.2 TACTICAL MEETINGS

The Secretary of a Circle is responsible for scheduling regular **"Tactical Meetings"** to facilitate the Circle's operations. The Facilitator is responsible for presiding over Tactical Meetings in alignment with the following rules and any relevant Policies of the Circle.

4.2.1 FOCUS & INTENT

Tactical Meetings are for:

- (a)** sharing the completion status of recurring actions on checklists owned by the Circle's Roles;
- (b)** sharing regular metrics assigned to the Circle's Roles to report;
- (c)** sharing progress updates about Projects and other work owned by the Circle's Roles; and
- (d)** triaging Tensions limiting the Circle's Roles into Next-Actions, Projects, or other outputs that help reduce those Tensions.

4.2.2 ATTENDANCE

All Core Circle Members and anyone else normally invited to participate in the Circle's Governance Meetings are also invited to participate in its Tactical Meetings, unless a Policy says otherwise. There is no advance notice or quorum required for a Tactical Meeting, unless a Policy says otherwise.

4.2.3 FACILITATION & PROCESS

The Facilitator must normally use the following process for Tactical Meetings:

- (a) Check-in Round:** The Facilitator allows each participant in turn to share their current state or thoughts, or offer another type of opening comment for the meeting. Responses are not allowed.
- (b) Checklist Review:** The Facilitator asks each participant to verify the completion of any recurring actions on that participant's checklist.
- (c) Metrics Review:** The Facilitator asks each participant to share data for any metrics assigned to that participant by the Lead Link or whatever other Role or process defines the Circle's metrics.

(d) Progress Updates: The Facilitator asks each participant to highlight progress towards achieving any Project or expressing any Accountability of any of the participant's Roles in the Circle. Participants may only share progress made since the last report given, and not the general status of a Project or Accountability. Each participant may decide which Projects or Accountabilities are worth reporting on, however if another Circle Member explicitly requested updates on a specific Project, that one must be included until it's either completed or dropped. For progress updates about a Project or Accountability of a Sub-Circle, the Facilitator must allow both the Lead Link and Rep Link of the Sub-Circle the opportunity to share updates.

(e) Triage Issues: The Facilitator is responsible for building an agenda of Tensions to process in the Tactical Meeting by soliciting agenda items from all participants, using the same rules as those for a Governance Meeting, defined in Section 3.3.4. However, in Tactical Meetings, the Facilitator processes agenda items by simply allowing the agenda item owner to engage others in their Roles and duties as desired, until a path for resolving the Tension is identified. If any Next-Actions or Projects are accepted during this discussion, the Secretary is responsible for capturing them and distributing these outputs to all participants. The Facilitator must attempt to allow time for processing every agenda item within the meeting, and in order to do so may cut off the processing of any item that's taking more than its due share of the remaining meeting time.

(f) Closing Round: The Facilitator allows each participant in turn to share a closing reflection or other thought triggered by the meeting. Responses are not allowed.

A Circle may adopt a Policy to add to or change this required process.

4.2.4 SURROGATE FOR ABSENT MEMBERS

If a Defined Role of the Circle is entirely or partially unrepresented at a Tactical Meeting due to someone's absence, the Circle's Lead Link may act within that Role to cover the gap.

If the Lead Link is also absent, any participant may accept Next-Actions or Projects on behalf of that Role, however these may be treated by the person who normally fills the Role as just requests made under the terms of Section 4.1.2(b).

4.3 INDIVIDUAL ACTION

As a Partner of the Organization, in some cases you are authorized to act outside of the authority of your Roles, or even to break the rules of this Constitution. By acting under this extended authority you are taking **“Individual Action”**, and you are bound by the following rules:

4.3.1 ALLOWED SITUATIONS

You may only take Individual Action when all of the following are true:

- (a) You are acting in good faith to serve the Purpose or express the Accountabilities of some Role within the Organization, or of the overall Organization itself.
- (b) You reasonably believe your action would resolve or prevent more Tension for the Organization than it would likely create.
- (c) Your action would not cause, commit to, or allow spending or otherwise disposing of the Organization’s resources or other assets, beyond what you’re already authorized to spend.
- (d) If your action would violate any Domains or Policies, you reasonably believe that you can’t delay the action long enough to request any permissions normally required, or to propose a Governance change to allow your action, without losing much of its potential value.

4.3.2 COMMUNICATION & RESTORATION

Upon taking Individual Action, you have a duty to explain your action and the intent behind it to any Partner who fills a Role that may be significantly impacted. Upon the request of any of those Partners, you also have a duty to take any reasonable additional actions to assist in resolving any Tensions created by your Individual Action.

If your Individual Action was effectively acting within another Role, or violated a Domain or a Policy, then you must cease from continuing to take similar Individual Action upon request of whoever normally controls that Role, Domain, or Policy, or upon request of the Lead Link of the Circle holding the affected entity.

4.3.3 CLARIFYING GOVERNANCE

If your Individual Action is an instance of a recurring activity or ongoing function needed by a Circle, and that activity or function is not already explicitly called for by the Circle's Governance, then you are responsible for taking follow-up steps to remove that gap. That follow-up could include proposing Governance to cover the need, or taking steps to remove the need for this activity or function to happen in the first place.

4.3.4 PRIORITY OF COROLLARY REQUIREMENTS

After taking Individual Action, you have a duty to prioritize doing the corollary requirements defined in this section higher than doing any of your regular work. However, the Lead Link of whatever Circle fully contains all Roles that were significantly impacted by your action may still change this default priority.

ARTICLE V

ADOPTION MATTERS

5.1 RATIFIERS CEDE AUTHORITY

By adopting this Constitution, the Ratifiers cede their authority to govern and run the Organization or direct its Partners, and may no longer do so except through authority granted to them under the Constitution's rules and processes. However, as an exception to this rule, the Ratifiers may continue to hold and exercise any authority that they do not have the power to delegate, such as anything required by policies outside of their control, or by the Organization's bylaws.

5.2 ANCHOR CIRCLE

Upon adopting this Constitution, the Ratifiers must establish an initial Circle to express the overall Purpose of the Organization. This **"Anchor Circle"** becomes the broadest Circle in the Organization, and automatically controls all Domains that the Organization itself controls.

5.2.1 LINKS TO THE ANCHOR CIRCLE

The Ratifiers may appoint an initial Lead Link of the Anchor Circle.

Alternatively, the Ratifiers may leave the Anchor Circle without a Lead Link, and create one or more initial Cross Links to the Anchor Circle in lieu of a Lead Link.

5.2.2 ACTING WITHOUT A LEAD LINK

If the Anchor Circle has no Lead Link, all decisions that normally require Lead Link authority become valid outputs of the Circle's Governance Process. Any Role within the Circle may thus exercise Lead Link authority by proposing a decision as a Governance change for the Circle, using the process and rules in Article III.

Further, in an Anchor Circle with no Lead Link, the normal authority of Roles to autocratically impact Circle Domains (**per Section 2.1.2**) is revoked. Instead, the Circle's Roles may only impact its Domains if a Policy explicitly allows the impact, or, alternatively, by proposing the action using the Circle's Governance Process, exactly as described above for exercising Lead Link authority.

5.2.3 ORGANIZATION'S PURPOSE

The Anchor Circle is automatically accountable for discovering and expressing the Purpose of the overall Organization. The Purpose of the Organization is the deepest creative potential it can sustainably express in the world, given all of the constraints acting upon it and everything available to it. That includes its history, current capacities, available resources, Partners, character, culture, business structure, brand, market awareness, and all other relevant resources or factors.

The Anchor Circle's Lead Link inherits this Accountability by default, and may capture and update the Purpose to express this Accountability.

If the Anchor Circle has no Lead Link, this Accountability automatically falls upon each Cross Link to the Anchor Circle instead, and any of them may update the Purpose by proposing the update via the Circle's Governance Process.

5.2.4 UPDATING THE ANCHOR CIRCLE

The Lead Link of the Anchor Circle has the authority to name the Circle, clarify its Domains, and add or modify its Accountabilities.

The Lead Link of the Anchor Circle may also appoint his or her own replacement as desired, unless otherwise specified by the Ratifiers.

5.2.5 NO SUPER-CIRCLE

The Anchor Circle has no Super-Circle, and does not elect a Rep Link.

5.3 INITIAL STRUCTURE

The Lead Link of the Anchor Circle may define an initial structure and other Governance for the Organization, outside of the usual Governance Process required by this Constitution. If that initial structure includes any other Circles, the Lead Links of those Circles may do the same within their Circles. This authority may only be used to define an initial structure for a Circle to start from, before the Circle has begun conducting its Governance Process.

5.4 LEGACY POLICIES AND SYSTEMS

Any existing policies and systems the Organization has in effect before adopting this Constitution continue in full force after adoption, even if they include constraints or authorities that are not reflected in Governance records. This may include compensation systems, hiring and firing processes, work-related policies, etc.

However, these legacy policies and systems will lose all weight and authority as soon as Governance is defined that replaces or contradicts them. In addition, they may not be modified or added to in their legacy form. Anyone wishing to do so must first capture or otherwise empower the policy or system using the Governance Process defined in this Constitution.

5.5 CONSTITUTION AMENDMENTS AND REPEAL

The Ratifiers or their successors may amend this Constitution or repeal it entirely, using whatever authority and process they relied upon to adopt it. Amendments must be in writing and published where all Partners of the Organization can access them.

APPENDIX A

DEFINITION OF CORE ROLES

LEAD LINK

PURPOSE: *The Lead Link holds the Purpose of the overall Circle.*

DOMAINS: Role assignments within the Circle

ACCOUNTABILITIES:

- Structuring the Governance of the Circle to enact its Purpose and Accountabilities
- Assigning Partners to the Circle's Roles; monitoring the fit; offering feedback to enhance fit; and re-assigning Roles to other Partners when useful for enhancing fit
- Allocating the Circle's resources across its various Projects and/or Roles
- Establishing priorities and Strategies for the Circle
- Defining metrics for the circle
- Removing constraints within the Circle to the Super-Circle enacting its Purpose and Accountabilities

The Lead Link also holds all un-delegated Circle-level Domains and Accountabilities.

REP LINK

PURPOSE: *Within the Super-Circle, the Rep Link holds the Purpose of the Sub-Circle; within the Sub-Circle, the Rep Link's Purpose is: Tensions relevant to process in the Super-Circle channeled out and resolved.*

ACCOUNTABILITIES:

- Removing constraints within the broader Organization that limit the Sub-Circle
- Seeking to understand Tensions conveyed by Sub-Circle Circle Members, and discerning those appropriate to process in the Super-Circle
- Providing visibility to the Super-Circle into the health of the Sub-Circle, including reporting on any metrics or checklist items assigned to the whole Sub-Circle

FACILITATOR

PURPOSE: *Circle governance and operational practices aligned with the Constitution.*

ACCOUNTABILITIES:

- Facilitating the Circle's constitutionally-required meetings
- Auditing the meetings and records of Sub-Circles as needed, and declaring a Process Breakdown upon discovering a pattern of behavior that conflicts with the rules of the Constitution

SECRETARY

PURPOSE: *Steward and stabilize the Circle's formal records and record-keeping process.*

DOMAINS:

- All constitutionally-required records of the Circle

ACCOUNTABILITIES:

- Scheduling the Circle's required meetings, and notifying all Core Circle Members of scheduled times and locations
- Capturing and publishing the outputs of the Circle's required meetings, and maintaining a compiled view of the Circle's current Governance, checklist items, and metrics
- Interpreting Governance and the Constitution upon request

CONSTITUTION ADOPTION DECLARATION

THE RATIFIER(S) SIGNED BELOW HEREBY ADOPT THE HOLACRACY CONSTITUTION, ATTACHED HERETO AND INCORPORATED BY REFERENCE (THE "CONSTITUTION"), AS THE GOVERNANCE AND OPERATING SYSTEM WITHIN _____ (THE "ORGANIZATION"), AND THEREBY CEDE THEIR AUTHORITY INTO THE CONSTITUTION'S PROCESSES AND ENDOW THE DUE RESULTS THEREFROM WITH THE WEIGHT AND AUTHORITY OTHERWISE CARRIED BY THE RATIFIER(S), AS FURTHER DETAILED IN SECTION 5.1 THEREOF.

THE RATIFIER(S) FURTHER APPOINT THE FOLLOWING REPRESENTATIVES TO THE ORGANIZATION'S ANCHOR CIRCLE:

☐ AS A LEAD LINK (E.G. FOR AN ANCHOR CIRCLE GOVERNING AN OPERATING TEAM):

- _____

OR

☐ AS CROSS LINKS (E.G. FOR AN ANCHOR CIRCLE ACTING AS A MULTI-STAKEHOLDER BOARD):

- CROSS LINK ROLE #1:

FROM ENTITY/GROUP (THE "LINKED ENTITY"): _____

ROLE PURPOSE: _____

ROLE FILLED BY: _____

- CROSS LINK ROLE #2:

FROM ENTITY/GROUP (THE "LINKED ENTITY"): _____

ROLE PURPOSE: _____

ROLE FILLED BY: _____

ATTACHED ADDITIONAL PAGES AS-NEEDED FOR FURTHER CROSS LINKS

THE ORGANIZATION HEREBY ADOPTS THE CONSTITUTION THIS ____ DAY OF _____, _____.

RATIFIER(S) SIGNATURES:

X _____

NAME:

TITLE:

X _____

NAME:

TITLE:

X _____

NAME:

TITLE:

X _____

NAME:

TITLE:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.2.

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ ΟΛΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΟΛΟΚΡΑΤΙΑ

Εισαγωγή: Σύνταγμα έκδοση 4.1

Τι είναι το Σύνταγμα της Ολοκρατίας;

Το Σύνταγμα της Ολοκρατίας καταγράφει τους κύριους κανόνες, δομή και διαδικασία του συστήματος λειτουργίας της Ολοκρατίας για την διοίκηση και τη διαχείριση ενός οργανισμού. Παρέχει τα θεμελιώδη για έναν οργανισμό που επιθυμεί να χρησιμοποιήσει την Ολοκρατία, παρουσιάζοντας την αλλαγή της δύναμης, που απαιτείται εν προκειμένω και καταγράφεται ως “κανόνες του παιχνιδιού”, στους οποίους οποιοσδήποτε εμπλεκόμενος μπορεί να στηριχθεί πάνω τους.

Πως το Σύνταγμα της Ολοκρατίας αναμένεται να χρησιμοποιηθεί;

Το Σύνταγμα προορίζεται να αναφέρεται σε κάθε διακήρυξη ή συμφωνία στην οποία αποτυπώνεται η απόφαση για οργάνωση χρησιμοποιώντας το Σύστημα της Ολοκρατίας. Αυτό μπορεί να αποτελεί ένα επίσημο σύστημα από νομικούς κανονισμούς ή συμφωνίες που λειτουργούν με παρόμοιο τρόπο ή μια απλή απόφαση συμβουλίου ή μια διακήρυξη πολιτικής Διευθύνοντος Συμβούλου παρεμφερής με το δείγμα ένα που επισυνάπτεται στο τέλος του παρόντος. Δείτε το άρθρο V για κεντρικά ζητήματα σχετικά με την υιοθέτηση. Σημειώστε, επίσης, ότι αυτή η επεξηγηματική σελίδα και το δείγμα της δήλωσης περιλαμβάνονται για πληροφοριακούς λόγους αλλά δεν αποτελούν μέρος του σώματος του κειμένου του Συντάγματος.

Τι δεν είναι το Σύνταγμα της Ολοκρατίας;

Το Σύνταγμα της Ολοκρατίας δεν είναι ένα πλήρες σύνολο νομικών κανονισμών ή μια επίσημη σύμβαση λειτουργίας. (Η Ολοκρατία Ένα δημοσιεύει ξεχωριστά τις δικές της συμβάσεις λειτουργίας ως ένα παράδειγμα ή ένα νομικό κείμενο διοίκησης που αναφέρεται και ενσωματώνει αυτό το Σύνταγμα.) Το Σύνταγμα, επίσης, δεν αποτελεί εγχειρίδιο οδηγιών ή ένα βιβλίο οδηγό για την εκμάθηση της χρήσης του συστήματος της Ολοκρατίας. Όπως το βιβλίο κανόνων για ένα εκλεπτισμένο άθλημα, μπορεί να λειτουργήσει ως μια κρίσιμη αναφορά κάποιες φορές, αλλά η ανάγνωσή του δεν σε διδάσκει πως να παίζεις το παιχνίδι.

Όροι Χρήσης

Η Ολοκρατία Ένα δεν είναι μια νομική εταιρεία. Οι πληροφορίες που περιέχονται σε αυτή είναι καταγραφή των κανόνων και της διαδικασίας της Ολοκρατίας και δεν θα πρέπει να θεωρούνται ως νομικές συμβουλές στις οποίες μπορεί κανείς να βασιστεί σε οποιαδήποτε ειδική πραγματική κατάσταση. Δεν θα πρέπει να στηριχθείτε στο υλικό που παρέχεται με το παρόν έγγραφο με την

νομική έννοια ή για νομικές ανάγκες χωρίς πρώτα να συμβουλευτείτε έναν δικηγόρο με σεβασμό στην συγκεκριμένη κατάσταση στην οποία βρίσκεστε. Αυτό το έγγραφο παρέχεται “όπως – είναι” χωρίς εγγύηση ή αντίστοιχο όρο οποιασδήποτε μορφής. Η ΟλοκρατίαΕνα δεν εγγυάται την ποιότητα αυτού του εγγράφου, ακρίβεια, χρονολόγιο, πληρότητα, εμπορικότητα ή την χρήση κατά περίπτωση ή σκοπό. Κατά την πλήρη έκταση που παρέχεται από το νόμο, η ΟλοκρατίαΕνα, οι αντιπρόσωποί της και τα μέλη, δεν θα ευθύνονται για οποιαδήποτε ζημία οποιουδήποτε είδους που προκύπτουν από την χρήση του παρόντος εγγράφου.

Αδειοδότηση και Χρήση

Όπως η Linux@, η Wikipedia@ και η Java@, η Holacracy@ είναι ένα κατοχυρωμένο σήμερα: σε αυτή την περίπτωση της HolacrasyOne LLC (ΟλοκρατίαΕνα ΕΠΕ). Και όπως άλλοι διαχειριστές ανοιχτής πλατφόρμας, η ΟλοκρατίαΕνα σκοπεύει να διατηρήσει την αξιοπιστία της μάρκας της και την ποιότητα αυτού που εκπροσωπεί. Έτσι, σας καλούμε να κάνετε πράξη και να μοιραστείτε την δική σας παραγωγική εργασία του Συντάγματος της Ολοκρατίας@, σύμφωνα με τους όρους της CC BY-SA 4.0 άδειας ανοιχτού κώδικα, και να αναφέρετε ότι η εργασία σας έχει παραχθεί από το επίσημο Σύνταγμα της Ολοκρατίας – παρακαλώ να περιλάβετε τη σύνδεση <http://holacracy.org/constitution>. Παρ’ όλα αυτά, παρά αυτή την αναφορά, δεν μπορείτε να ονομάσετε ή με οποιονδήποτε τρόπο να χαρακτηρίσετε την παραγωγική σας εργασίας χρησιμοποιώντας το σήμα της Ολοκρατίας, προκειμένου να αποφευχθεί σύγχυση μεταξύ της δικής σας εκδοχής και του επίσημου κειμένου της Ολοκρατίας. Εάν έχετε οποιαδήποτε απορία, παρακαλώ επικοινωνήστε με την ΟλοκρατίαΕνα!

Συμμετάσχετε στο έργο ανοιχτού κώδικα για το σύστημα της Ολοκρατίας:

github.com/holacracyone/Holacracy-Constitution

Για Περισσότερες Πληροφορίες ή Υποστήριξη με το Σύστημα της Ολοκρατίας:

holacracy.org

Βρείτε την τελευταία έκδοση αυτού του κειμένου στο δίκτυο:

holacracy.org/constitution

Η Ολοκρατία είναι ένα σήμα της ΟλοκρατίαΕνα, ΕΠΕ

(σήμα)

@2013 ΟΛΟΚΡΑΤΙΑΕΝΑ, ΕΠΕ – Αυτή η εργασία είναι αδειοδοτημένη από την Δημιουργία Κοινών Αναφορών που Μοιράζονται Ομοίως 4.0 Διεθνές Δίπλωμα. <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

ΣΥΝΤΑΓΜΑ ΤΗΣ ΟΛΟΚΡΑΤΕΙΑΣ (v.4.1)

ΠΡΟΟΙΜΙΟ

Αυτό το «**Σύνταγμα**» ορίζει κανόνες και διαδικασίες για την διοίκηση και τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Οι «**Κυρωτές**» υιοθετούν αυτούς τους κανόνες ως την επίσημη δομή της αρχής για τον «**Οργανισμό**», όπως καθορίζεται από την υιοθέτηση του Συντάγματος, ο οποίος μπορεί να είναι μια ολόκληρη ενότητα ή ένα τμήμα αυτού που οι Κυρωτές έχουν την εξουσία να διοικούν και να τρέχουν. Οι Κυρωτές και κάθε άλλος που συμφωνεί να συμμετάσχει στην διοίκηση και την λειτουργία του Οργανισμού (**οι «Συνεργάτες» του**) μπορούν να στηριχθούν στις εξουσίες που παρέχονται από το παρόν Σύνταγμα και επίσης να συμφωνήσουν ότι δεσμεύονται από τις υποχρεώσεις και τους περιορισμούς αυτού.

ΑΡΘΡΟ Ι

ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ των ΡΟΛΩΝ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΡΟΛΟΥ

Οι Συνεργάτες του Οργανισμού θα εκτελούν τυπικά την εργασία για τον Οργανισμό δρώντας εντός ενός ρητά καθορισμένου Ρόλου. Ο «**Ρόλος**» είναι μια οργανωσιακή κατασκευή με μία περιγραφική ονομασία και ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα:

- (α) έναν «**Σκοπό**», ο οποίος είναι μία ικανότητα, δυνατότητα ή ένας απραγματοποίητος στόχος που ο Ρόλος θα πρέπει να επιδιώξει ή να εκφράσει για λογαριασμό του Οργανισμού.
- (β) ένα ή περισσότερα «**Πεδία**», τα οποία είναι τα πράγματα που ο Ρόλος αποκλειστικά μπορεί να ελέγχει και να ρυθμίζει ως περιουσία του, για λογαριασμό του Οργανισμού.
- (γ) μία ή περισσότερες «**Ευθύνες**», που είναι οι τρέχουσες δραστηριότητες του Οργανισμού, τις οποίες πρέπει ο Ρόλος να ενεργήσει.

1.2 ΕΥΘΥΝΕΣ ΠΛΗΡΩΣΗΣ ΡΟΛΩΝ

Ως Συνέταιρος του Οργανισμού, έχεις τις ακόλουθες υποχρεώσεις για κάθε Ρόλο που σου ανατίθεται και συμφωνείς να πληρώσεις:

1.2.1 ΕΠΕΞΕΡΓΑΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΤΑΣΕΙΣ

Είσαι υπεύθυνος να ελέγχεις πως ο Σκοπός και οι Ευθύνες του Ρόλου σου εκφράζονται και να τα συγκρίνεις με το όραμά σου για την ιδανική ιδεατή έκφρασή τους, να αναγνωρίζεις κενά μεταξύ της τρέχουσας πραγματικότητας και της δυνατότητας που διαισθάνεσαι (κάθε κενό

είναι μία «**Τάση**»). Είσαι, επίσης, υπεύθυνος να προσπαθείς να επιλύσεις αυτές τις Τάσεις χρησιμοποιώντας τις εξουσίες και άλλους μηχανισμούς διαθέσιμους σε εσένα από το παρόν Σύνταγμα.

1.2.2 ΕΠΕΞΕΡΓΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΥΘΥΝΕΣ

Είσαι υπεύθυνος ώστε τακτικά να αναλογίζεσαι πώς να πραγματώσεις τον σκοπό του Ρόλου και κάθε μία από τις Ευθύνες του Ρόλου σου, ορίζοντας:

(α) «Επόμενες Δράσεις», δράσεις που μπορείς να εκτελέσεις άμεσα και που θα ήταν χρήσιμο να εκτελεσθούν άμεσα, τουλάχιστον ελλείψει ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων, και

(β) «Έργα», είναι συγκεκριμένα αποτελέσματα που απαιτούν πολλαπλές αλληπάλλληλες δράσεις για να επιτευχθούν και τα οποία θα ήταν χρήσιμο να υλοποιηθούν, τουλάχιστον ελλείψει ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων.

1.2.3 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΡΓΩΝ

Είσαι υπεύθυνος ώστε τακτικά να αναλογίζεσαι πώς να ολοκληρώσεις κάθε Έργο στο οποίο εργάζεσαι ενεργά στο πλαίσιο του Ρόλου σου, περιλαμβάνοντας τον καθορισμό κάθε Επόμενης Δράσης χρήσιμη για να προχωρήσει την υλοποίηση του Έργου.

1.2.4 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΡΓΩΝ, ΕΠΟΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ

Είσαι υπεύθυνος για τη σύλληψη και την παρακολούθηση όλων των Έργων και των Επόμενων Δράσεων για τον Ρόλο σε μία βάση δεδομένων ή σε παρόμοιας αίσθησης φόρμα, και για την τακτική επανεξέταση και ενημέρωση αυτής της βάσης δεδομένων, ώστε αυτή να παραμένει ως μία αξιόπιστη λίστα της ενεργής και δυνατής εργασίας του Ρόλου. Είσαι, επίσης, υπεύθυνος για την παρακολούθηση των Τάσεων που αναγνωρίζεις στον Ρόλο σου, τουλάχιστον μέχρι να τους διαμορφώσεις στα επιθυμητά Έργα ή Επόμενες Δράσεις, ή διαφορετικά να τις επιλύσεις.

1.2.5 ΡΥΘΜΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ

Όποτε έχεις διαθέσιμο χρόνο να δράσεις στο πλαίσιο του Ρόλου σου, είσαι υπεύθυνος να εκτιμάς ενδεχόμενες Επόμενες Δράσεις που θα μπορούσες ικανά και αποτελεσματικά να πραγματοποιήσεις κατά το συγκεκριμένο στάδιο και χρόνο και να τα εκτελέσεις όποτε πιστεύεις ότι θα μπορούσε να προσθέσει την μεγαλύτερη αξία στον Οργανισμό από το υποσύνολο αυτό.

1.3 ΕΞΟΥΣΙΑ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΕΔΙΩΝ

Ως Συνεργάτης που του έχει ανατεθεί ένας Ρόλος, πρέπει να έχεις την εξουσία να εκτελέσεις κάθε Επόμενη Δράση την οποία εύλογα πιστεύεις ότι είναι χρήσιμη για την ενεργοποίηση του Σκοπού του Ρόλου σου ή των Ευθυνών.

Παραταύτα, δεν μπορείς να ασκείς έλεγχο ή να προκαλείς μια σημαντική επίπτωση εντός του

Πεδίου που ανήκει σε άλλο Ρόλο ή σε άλλη κυρίαρχη οντότητα, εκτός και εάν έχεις την άδειά τους. Η εξουσία που παρέχεται με την παρούσα παράγραφο είναι περαιτέρω περιορισμένη από την Παράγραφο 2.1.3.

1.4 ΕΞΟΥΣΙΑ ΔΡΑΣΗΣ

Ως Συνεργάτης που του έχει ανατεθεί ένας Ρόλος, έχεις την εξουσία να ελέγχεις και να κανονίζεις κάθε Πεδίο του Ρόλου σου. Μπορείς να το κάνεις αυτό ανάλογα με την περίπτωση, όταν ζητείται από άλλους η άδεια να επιδράσουν σε κάποιο από τα Πεδία σου, εκτιμώντας το αίτημα και παρέχοντας ή μη την άδεια.

Μπορείς επίσης να καθορίζεις τις «Πολιτικές» για τα Πεδία σου, που είναι είτε παραχώρηση εξουσίας που επιτρέπει σε άλλους να ελέγχουν ή να προκαλούν σημαντική επίπτωση εντός του Πεδίου ή θέτει όρια ως προς μπορούν να το κάνουν άλλοι όταν έχουν εξουσιοδοτηθεί διαφορετικά. Πριν να ισχύσει η πολιτική, πρέπει πρώτα να την δημοσιεύσεις σε έναν τόπο δημόσιας συζήτησης προσβάσιμο σε όλους τους Συνεργάτες που μπορεί να επηρεάζονται.

Οι εξουσίες που παρέχονται σε εσένα με την παρούσα παράγραφο μπορούν να περιορισθούν με τους περιορισμούς που ορίζονται στην Παράγραφο 2.1.3.

ΑΡΘΡΟ II Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ

2.1 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ

Ο "**Κύκλος**" είναι ένας Ρόλος ο οποίος μπορεί να διασπασθεί περαιτέρω, ορίζοντας τους επί μέρους Ρόλους εντός του για να επιτύχει τον Σκοπό του, να ελέγξει τα Πεδία του και να θεσπίσει τις Ευθύνες. Οι Ρόλοι που ένας Κύκλος διευκρινίζει είναι οι «**Καθορισμένοι Ρόλοι**» και ο οποιοσδήποτε πληρώνει κάποιον από τους Καθορισμένους Ρόλους είναι «**Μέλος του Κύκλου**» του συγκεκριμένου Κύκλου.

2.1.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΡΟΛΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ

Κάθε Κύκλος θα χρησιμοποιεί τη «Διαδικασία Διοίκησης» που περιγράφεται στο Άρθρο III του παρόντος Συντάγματος για να καθορίσει ή να τροποποιήσει Ρόλους εντός του Κύκλου ή Πολιτικές διοίκησης του Πεδίου του Κύκλου. Κανείς δεν μπορεί να τροποποιήσει τους Ρόλους ή τις Πολιτικές ενός Κύκλου εκτός της Διαδικασίας Διοίκησης, εκτός και εάν ρητά επιτρέπεται από άλλο κανόνα του παρόντος Συντάγματος.

Περαιτέρω, κάθε Κύκλος μπορεί να ελέγχει τις δικές του λειτουργίες και δραστηριότητες, ως αν ήταν Πεδίο του εν λόγω Κύκλου, για τον σκοπό του καθορισμού Πολιτικών που

περιορίζουν τους Ρόλους του Κύκλου.

2.1.2 ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΤΑ ΠΕΔΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ

Όταν πληρώνεις έναν Ρόλο, μπορείς να χρησιμοποιείς και να επιδράς στα Πεδία που ελέγχονται από τον ίδιο τον Κύκλο ή στα οποία ο Κύκλος είναι εξουσιοδοτημένος να επενεργεί. Παραταύτα, πρέπει να συμμορφώνεσαι σε κάθε περιορισμό που επενεργεί πάνω στον ίδιο τον Κύκλο ή καθορίζονται από την Πολιτική του Κύκλου, και μπορεί να μην μπορείς πλήρως να ελέγχεις ή να καθορίζεις το Πεδίο σύμφωνα με τους όρους της Παραγράφου 1.4.

Περεταίρω, δεν μπορείς να μεταφέρεις ή να απαλλαγείς από το ίδιο το Πεδίο ή από σημαντικά στοιχεία εντός του Πεδίου, ούτε μπορείς να περιορίσεις σημαντικά οποιοδήποτε δικαίωμα του Κύκλου ή του Πεδίου. Παραταύτα, αυτοί οι περιορισμοί δεν εφαρμόζονται εάν ένας Ρόλος ή μια διαδικασία που διαθέτει την απαιτούμενη εξουσία σου παρέχει την άδεια να το κάνεις.

2.1.3 ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

Όταν ένας Κύκλος καθορίζει ένα Πεδίο πάνω σε έναν από τους Ρόλους του, η εξουσία του Κύκλου να επιδρά, ελέγχει και κανονίζει αυτό το Πεδίο ανατίθεται αντί αυτού στον Ρόλο και αφαιρείται από τον Κύκλο.

Παραταύτα, ο Κύκλος διατηρεί το δικαίωμα να τροποποιεί ή να αφαιρεί αυτή την ανάθεση Πεδίου ή να καθορίζει ή να τροποποιεί Πολιτικές που περαιτέρω παρέχουν ή περιορίζουν την εξουσία του Ρόλου εντός του εν λόγω Πεδίου.

Από επιλογή, κάθε Πεδίο που ανατίθεται κατ' αυτόν τον τρόπο αποκλείουν την εξουσία να απαλλαγούν από το ίδιο το Πεδίο ή από σημαντικά στοιχεία εντός του Πεδίου ή να μεταφέρει αυτά τα στοιχεία εκτός του Κύκλου ή να μειώσει σημαντικά κάθε δικαίωμα του Κύκλου πάνω στο Πεδίο. Ένας Κύκλος μπορεί να αναθέσει αυτές τις διατηρηθείσες εξουσίες εξίσου, με την ρητή χορήγηση των επιθυμητών αδειών σε μία Πολιτική του Κύκλου.

Σε κάθε περίπτωση, όλες οι αναθέσεις Πεδίων είναι πάντοτε περιορισμένες προς κάθε εξουσία ο Κύκλος ο ίδιος είχε αρχικά.

2.2 Ο ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ

Κάθε Κύκλος έχει έναν "*Ρόλο Κεντρικού Συνδέσμου*" με τον ορισμό που δίδεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α και τις αρμοδιότητες και εξουσίες που ορίζονται περαιτέρω σε αυτή την Παράγραφο.

Το πρόσωπο που πληρώνει τον Ρόλο του Κεντρικού Συνδέσμου, ενεργώντας με την ιδιότητα αυτή, αναφέρεται ως ο "*Κεντρικός Σύνδεσμος*" του Κύκλου.

2.2.1 ΔΙΑΤΗΡΕΙ ΜΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Ο Κεντρικός Σύνδεσμος του Κύκλου κληρονομεί τον Σκοπό και κάθε Ευθύνη του ίδιου του Κύκλου και ελέγχει κάθε Πεδίο που έχουν ορισθεί στον Κύκλο, ωσάν ο Κύκλος να ήταν μόνο ένας Ρόλος και το Κεντρικός Σύνδεσμος να πλήρωνε αυτόν τον Ρόλο. Παραταύτα, αυτό εφαρμόζεται μόνο στο βαθμό που αυτές οι Ευθύνες και τα Πεδία δεν έχουν ανατεθεί σε κάποιο Ρόλο εντός του Κύκλου ή με άλλο τρόπο παραχωρηθεί.

Περαιτέρω, ο Κεντρικός Σύνδεσμος δεν μπορεί να καθορίσει τις Πολιτικές που θέτουν όρια τους Ρόλους του Κύκλου, εκτός διαμέσου της Διαδικασίας Διοίκησης του Κύκλου.

με την θεωρείται ότι κατέχει οποιοσδήποτε Ευθύνες και ελέγχει ο ίδιος οποιοδήποτε Πεδίο που ορίζεται σε αυτόν τον Κύκλο, όπως ακριβώς και αν ένας Κύκλος ήταν ένας μόνο Ρόλος και ο εν λόγω Κεντρικός Σύνδεσμος πλήρωσε αυτόν τον Ρόλο, αλλά μόνο στο βαθμό που τέτοιες Ευθύνες ή έλεγχος του εν λόγω Πεδίου ή οποιοδήποτε μέρος ή διάσταση αυτού δεν έχει καθοριστεί σε έναν Ρόλο μέσα σε αυτόν τον Κύκλο ή άλλως αντιπροσωπεύεται εντός του συγκεκριμένου Κύκλου, υπό τους όρους του παρόντος. Με την προϋπόθεση, όμως, ότι ο εν λόγω Κεντρικός Σύνδεσμος δεν θα έχει την εξουσία να καθορίζει Πολιτικές εκτός της διαδικασίας διοίκησης του συγκεκριμένου Κύκλου που περιορίζουν την εξουσία των Ρόλων του Κύκλου να επηρεάσουν ένα τέτοιο Πεδίο.

2.2.2 ΟΡΙΖΕΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Ο Κεντρικός Σύνδεσμος του Κύκλου μπορεί να καθορίζει σχετικές προτεραιότητες για τον Κύκλο.

Επιπλέον, ο Κεντρικός Σύνδεσμος μπορεί να καθορίζει μια πιο γενική «Στρατηγική» για τον Κύκλο, ή πολλαπλές Στρατηγικές, οι οποίες είναι ευρετικά που οδηγούν τους Ρόλους του Κύκλου στην αυταναγνώριση προτεραιοτήτων σε μια συνεχή βάση.

2.2.3 ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ

Ο Κύκλος δεν μπορεί να προσθέσει Ευθύνες ή άλλες λειτουργίες στον δικό της Ρόλο Κεντρικού Συνδέσμου ή να τροποποιήσει το σκοπό του εν λόγω Ρόλου ή να αφαιρέσει τον Ρόλο εξολοκλήρου. Ωστόσο ο Κύκλος μπορεί να αφαιρέσει οποιοσδήποτε Ευθύνες, Πεδία, εξουσίες ή λειτουργίες από τον Ρόλο του Κεντρικού Συνδέσμου, είτε αναθέτοντάς τα σε άλλο Ρόλο εντός του Κύκλου ή καθορίζοντας εναλλακτικά μέσα εκτέλεσής τους. Όταν αυτό συμβαίνει, αυτόματα αφαιρείται το σχετικό στοιχείο ή εξουσία από τον Ρόλο του Κεντρικού Συνδέσμου, για όσο διάστημα η εξουσιοδότηση διατηρεί την ισχύ της.

2.3 ΚΥΚΛΟΣ ΠΥΡΗΝΑΣ

Σε κάποια μέλη του του Κύκλου επιτρέπεται να συμμετέχουν στην Διαδικασία Διοίκησης του Κύκλου και είναι έτσι *«τα μέλη του Κύκλου Πυρήνα»* του Κύκλου.

Τα Μέλη του Κύκλου Πυρήνα καθορίζονται χρησιμοποιώντας τους ακόλουθους κανόνες:

2.3.1 ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΛΗ

Εκτός αν άλλως ορίζεται στην παρούσα ενότητα με ειδική ανάθεση ή εξαίρεση, τα Μέλη του Κύκλου Πυρήνα ενός Κύκλου είναι:

- (α) κάθε Συνεργάτης που πληρώνει έναν Καθορισμένο Ρόλο αυτού του κύκλου,
- (β) ο Κεντρικός Σύνδεσμος αυτού του κύκλου, όπως ορίζεται στο σημείο 2.2,
- (γ) κάθε Σύνδεσμος Εκπροσώπησης που εκλέγεται σε αυτόν τον Κύκλο, όπως ορίζεται στην Παράγραφο 2.6.5.
- (δ) και κάθε Σύνδεσμος Διασύνδεσης σε αυτόν τον Κύκλο, όπως ορίζεται στην Παράγραφο 2.7.

2.3.2 ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΠΛΗΡΩΣΗ ΡΟΛΩΝ

Αν έχει ανατεθεί σε περισσότερους Συνεργάτες ο ίδιος Καθορισμένος Ρόλος εντός του ίδιου Κύκλου, ο Κύκλος μπορεί να εκτελέσει μία Πολιτική που περιορίζει το πόσοι από αυτούς θα είναι Μέλη του Κύκλου Πυρήνα, ως αποτέλεσμα από αυτή την ανάθεση Ρόλων. Παραταύτα, η Πολιτική πρέπει να επιτρέπει σε έναν τουλάχιστον από τους Συνεργάτες που πληρώνουν τον Ρόλο να τον εκπροσωπήσει ως Μέλος του Κύκλου Πυρήνα και να εξειδικεύσει πως αυτός ο εκπρόσωπος θα καθορισθεί.

Επιπλέον, οποιοσδήποτε Συνεργάτης που εκπροσωπεί τον Ρόλο έχει το χρέος να εξετάσει και να επεξεργασθεί Τάσεις που μεταφέρονται από τους αποκλεισμένους Συνεργάτες, ακριβώς όπως θα δρούσε ένας Σύνδεσμος Διασύνδεσης με τον Ρόλο ως Υπο-Κύκλο, εκτός και εάν η Πολιτική καθορίζει έναν εναλλακτικό δρόμο για τους αποκλεισμένους Συνεργάτες να επεξεργασθούν τις Τάσεις που σχετίζονται με τον εν λόγω Ρόλο.

2.3.3 ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

Κάποιες φορές, ο Συνεργάτης κατανέμει μόνο μια πολύ μικρή, σχεδόν ασήμαντη ποσότητα προσοχής σε έναν Καθορισμένο Ρόλο εντός του Κύκλου. Αν ο Κεντρικός Σύνδεσμος του Κύκλου εύλογα πιστεύει ότι αυτό συμβαίνει, ο Κεντρικός Σύνδεσμος μπορεί να εξαιρέσει αυτόν τον Συνεργάτη από το υπηρετεί ως Μέλος του Κύκλου Πυρήνα, ως αποτέλεσμα αυτής της ανάθεσης Ρόλου.

Αν ένας Συνεργάτης είναι τόσο αποκλεισμένος, ο Κεντρικός Σύνδεσμος έχει υποχρέωση να εξετάσει και να επεξεργασθεί Τάσεις που μεταφέρονται από τον αποκλεισμένο Συνεργάτη, ακριβώς όπως θα δρούσε ένας Σύνδεσμος Διασύνδεσης με τον Ρόλο ως Υπο-Κύκλο, εκτός και εάν η Πολιτική καθορίζει έναν εναλλακτικό δρόμο για τους αποκλεισμένους Συνεργάτες να επεξεργασθούν τις Τάσεις που σχετίζονται με τον εν λόγω Ρόλο.

2.3.4 ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΘΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΠΥΡΗΝΑ

Ο Κεντρικός Σύνδεσμος ενός Κύκλου μπορεί να ορίσει ειδικά επιπλέον άτομα να υπηρετήσουν ως Μέλη του Κύκλου Πυρήνα ενός Κύκλου, πέραν αυτών που απαιτούνται από το παρόν Σύνταγμα και μπορεί περαιτέρω να αφαιρέσει αυτές τις ειδικές αναθέσεις ανά πάσα στιγμή.

2.4 ΑΝΑΘΕΣΗ ΡΟΛΩΝ

Ο Κεντρικός Σύνδεσμος ενός Κύκλου μπορεί να αναθέσει σε άτομα να πληρώσουν Καθορισμένους Ρόλους εντός του Κύκλου, εκτός αν αυτή η εξουσία έχει περιορισθεί ή παραχωρηθεί με εξουσιοδότηση.

2.4.1 ΜΗ ΠΛΗΡΩΜΕΝΟΙ ΡΟΛΟΙ

Όποτε ένας Καθορισμένος Ρόλος εντός του Κύλου δεν είναι πληρωμένος, ο Κεντρικός Σύνδεσμος του Κύκλου θεωρείται ότι πληρώνει τον Ρόλο.

2.4.2 ΑΝΑΘΕΣΗ ΡΟΛΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΠΡΟΣΩΠΑ

Ο Κεντρικός Σύνδεσμος μπορεί να αναθέσει σε περισσότερα άτομα τον ίδιο Καθορισμένο Ρόλο, στο βαθμό που αυτή δεν θα μειώσει τη σαφήνεια του ποιος θα κατέχει τις Ευθύνες και τις Εξουσίες του Ρόλου κατά τις συνήθειες καταστάσεις.

Ως ένας τρόπος διατήρησης της διαύγειας αυτής, ο Κεντρικός Σύνδεσμος μπορεί να εξειδικεύσει ένα «**Επίκεντρο**» μαζί με κάθε ανάθεση, που είναι η περιοχή ή το περιεχόμενο στο οποίο αυτό το άτομο θα πρέπει να επικεντρωθεί ενώ εκτελεί τον Ρόλο.

Όταν ένας Ρόλος περιλαμβάνει ένα Επίκεντρο, ο Σκοπός, οι Ευθύνες και τα Πεδία που έχουν καθορισθεί για τον Ρόλο βρίσκονται απλά εντός του εξειδικευμένου Επίκεντρου για αυτό το συγκεκριμένο άτομο.

2.4.3 ΠΑΡΑΙΤΗΣΗ ΑΠΟ ΡΟΛΟΥΣ

Όταν πληρώνεις έναν Ρόλο, μπορείς να παραιτηθείς από τον Ρόλο ανά πάσα στιγμή, εκτός και εάν έχεις συμφωνήσει διαφορετικά, ενημερώνοντας οποιονδήποτε διαθέτει την εξουσία ανάθεσης για αυτόν τον Ρόλο- τυπικά, ο Κεντρικός Σύνδεσμος του Κύκλου.

2.5 ΑΙΡΕΤΟΙ ΡΟΛΟΙ

Κάθε Κύκλος περιλαμβάνει έναν «**Ρόλο Διοργανωτή**», έναν «**Ρόλο Γραμματέα**» και έναν «**Ρόλο Συνδέσμου Εκπροσώπησης**» με τους ορισμούς να δίνονται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. Αυτοί είναι οι «**Αιρετοί Ρόλοι**» του Κύκλου και τα άτομα που πληρώνουν τον κάθε ένα γίνονται οι «**Διοργανωτής**», «**Γραμματέας**» ή «**Σύνδεσμος Εκπροσώπησης**» του Κύκλου όταν δρουν στον πλαίσιο του Αιρετού Ρόλου.

2.5.1 ΕΚΛΟΓΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Ο Διοργανωτής κάθε Κύκλου θα διεξάγει τακτικά εκλογές για να εκλεγεί ένα Μέλος του Κύκλου Πυρήνα του Κύκλου σε κάθε έναν από τους Αιρετούς Ρόλους, χρησιμοποιώντας τη διαδικασία και τους κανόνες που ορίζονται στο Άρθρο III. Όλα τα Μέλη του Κύκλου Πυρήνα είναι ικανοί για εκλογή και κάθε ένας μπορεί διαθέτει περισσότερους Αιρετούς ρόλους, εκτός από τον Κεντρικό Σύνδεσμο του Κύκλου, ο οποίος δεν μπορεί να εκλεγεί ως ο Διοργανωτής ή ο Σύνδεσμος Εκπροσώπησης του.

2.5.2 ΕΚΛΟΓΙΚΕΣ ΘΗΤΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ

Κατά την εκλογική διαδικασία, ο Διοργανωτής θα ορίσει τη θητεία για την κάθε εκλογή. Μετά τη λήξη της θητείας, ο Γραμματέας είναι υπεύθυνος για να προκαλέσει άμεσα νέα εκλογική διαδικασία για αυτόν τον Αιρετό Ρόλο. Παρόλα αυτά, ακόμη και πριν από την λήξη μιας θητείας, κάθε Μέλος του Κύκλου Πυρήνα μπορεί να προκαλέσει νέα εκλογή χρησιμοποιώντας τη διαδικασία που ορίζεται στο Άρθρο III.

2.5.3 ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΙΡΕΤΩΝ ΡΟΛΩΝ

Ο Κύκλος μπορεί να προσθέσει Ευθύνες ή Πεδία στους Αιρετούς Ρόλους του, αλλά και να τροποποιήσει ή να αφαιρέσει τέτοιες προσθήκες. Παρ' όλα αυτά ο Κύκλος μπορεί μόνο να προσθέσει στον δικό του Σύνδεσμο Εκπροσώπησης και όχι στον Σύνδεσμο Εκπροσώπησης που έχει υποδειχθεί στον Κύκλο από τον Υπο-Κύκλο. Περαιτέρω, κανένας Κύκλος δεν μπορεί να τροποποιήσει ή να αφαιρέσει οποιονδήποτε Σκοπό, Ευθύνες ή εξουσίες που παρέχονται σε ένα Αιρετό Ρόλο από το παρόν Σύνταγμα, ούτε να αφαιρέσει έναν Αιρετό Ρόλο εξ ολοκλήρου.

2.5.4 ΑΝΑΠΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΑΙΡΕΤΩΝ ΡΟΛΩΝ

Ο αναπληρωτής μπορεί προσωρινά να πληρώσει έναν Αιρετό Ρόλο όταν αυτός μένει απλήρωτος ή όταν το άτομο που συνήθως πληρώνει τον Ρόλο δεν είναι διαθέσιμο για την συνάντηση του Κύκλου ή νοιώθει μη ικανός ή χωρίς διάθεση να εκτελέσει τα καθήκοντα του Ρόλου. Σε κάθε περίπτωση που απαιτείται ένας αναπληρωτής, ο αναπληρωτής είναι, με αυτή τη σειρά προτεραιότητας:

- (α) κάποιος που είναι σαφώς προσδιορισμένο από το άτομο που θα αναπληρωθεί ή
- (β) αυτόν που ενεργεί ως Διοργανωτής του Κύκλου ή
- (γ) αυτόν που ενεργεί ως Γραμματέας του Κύκλου ή
- (δ) τον Κεντρικό Σύνδεσμο του Κύκλου ή
- (ε) το πρώτο Μέλος του Κύκλου Πυρήνα του Κύκλου που έχει δηλώνει ότι δρα ως αναπληρωτής.

2.6 ΥΠΟ-ΚΥΚΛΟΙ

Ο Κύκλος μπορεί να επεκτείνει τους Καθορισμένους Ρόλους του σε πλήρεις Κύκλους, μέσω της Διαδικασίας Διοίκησης. Όταν το κάνει, ο νέος Κύκλος γίνεται «*Υπο-Κύκλος*» του, ενώ αυτός γίνεται ο «*Υπερ-Κύκλος*» αυτού του νέου Υπο-Κύκλου.

2.6.1 ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΟ-ΚΥΚΛΩΝ

Ο Κύκλος μπορεί να τροποποιήσει τον Σκοπό, το Πεδίο ή τις Ευθύνες σε έναν Υπο-Κύκλο. Ο Κύκλος μπορεί επίσης να μετακινήσει τους δικούς του Καθορισμένους ρόλους ή Πολιτικές σε έναν Υπό-Κύκλο ή να μετακινήσει οποιοδήποτε από εντός του Υπο-Κύκλου στον ίδιο (τον Κύκλο). Οποιαδήποτε από αυτές τις τροποποιήσεις μπορεί να γίνει μόνο μέσω της Διαδικασίας Διοίκησης του Κύκλου. Πέρα από αυτές τις επιτρεπόμενες αλλαγές, ο Κύκλος δεν μπορεί να τροποποιήσει οποιονδήποτε Καθορισμένο Ρόλο ή Πολιτική που εμπεριέχεται εντός του Υπο-Κύκλου.

2.6.2 ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΣΗ ΥΠΟ-ΚΥΚΛΩΝ

Μέσω της Διαδικασίας Διοίκησης, ο Κύκλος μπορεί να αφαιρεί έναν Υπο-Κύκλο. Αυτό μπορεί να γίνει αφαιρώντας ολόκληρο τον Υπο-Κύκλο και κάθε τι εντός αυτού ή με το να επιλέξει να διατηρήσει συγκεκριμένα στοιχεία του Υπο-Κύκλου εντός του Κύκλου. Ο Υπο-Κύκλος μπορεί επίσης να αφαιρεθεί με την οπισθοχώρηση από τον Κύκλο πίσω απλά σε έναν Ρόλο.

2.6.3 ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΤΟΥ ΥΠΟ-ΚΥΚΛΟΥ

Ο Κεντρικός Σύνδεσμος του Κύκλου μπορεί να αναθέσει σε κάποιον να πληρώσει τον Ρόλο του Κεντρικού Συνδέσμου για κάθε Υπο-Κύκλο, χρησιμοποιώντας τους ίδιους κανόνες που εφαρμόζονται όταν το Κεντρικός Σύνδεσμος αναθέτει οποιονδήποτε άλλο Καθορισμένο Ρόλο του Κύκλου.

2.6.4 ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΥΠΕΡ-ΚΥΚΛΟΥ

Κάθε Κύκλος συνήθως εκλέγει έναν Σύνδεσμο Εκπροσώπησης στον Υπερ-Κύκλο του. Παραταύτα, η εκλογή αυτή δεν απαιτείται όταν ο Κύκλος δεν έχει άλλα Μέλη του Κύκλου Πυρήνα του από αυτά που υπηρετούν ως Κεντρικός Σύνδεσμος και Σύνδεσμος Διασύνδεσης εντός του Κύκλου. Σε αυτή την περίπτωση, ακόμη και εάν διεξαχθούν εκλογές, ο Σύνδεσμος Εκπροσώπησης δεν γίνεται Μέλος του Κύκλου Πυρήνα του Υπερ-Κύκλου.

2.7 ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ

Ο Κύκλος μπορεί να δημιουργήσει μια «*Πολιτική Διασύνδεσης*» για να προσκαλέσει οποιαδήποτε οντότητα ή ομάδα να συμμετάσχει στην Διαδικασία Διοίκησης και τις λειτουργίες ενός άλλου Κύκλου. Η οντότητα ή η ομάδα που προσκαλείται να συμμετάσχει είναι η «*Συνδεδεμένη Οντότητα*» και μπορεί να εξωτερική του Οργανισμού η μπορεί να είναι

ένας άλλος Ρόλος ή Κύκλος εντός του Οργανισμού. Ο Κύκλος που θα λάβει αυτόν τον Σύνδεσμο είναι ο **«Κύκλος Στόχος»** και πρέπει να είναι ο Κύκλος που θα δημιουργήσει την Πολιτική ένας από τους Υπο-Κύκλους του.

Μόλις ο Ρόλος Διασύνδεσης υιοθετηθεί, η Συνδεδεμένη Οντότητα μπορεί να αναθέσει σε έναν εκπρόσωπο να συμμετέχει στον Κύκλο Στόχο υπό τους όρους αυτής της παραγράφου, εκτός εάν διαφορετικοί όροι έχουν καθορισθεί με την Πολιτική.

2.7.1 ΡΟΛΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ

Εάν η Συνδεδεμένη Οντότητα είναι ένας Ρόλος, τότε αυτός ο Ρόλος μπορεί να συμμετέχει στον Κύκλο Στόχο όπως περιγράφεται πιο κάτω. Γίνεται ο **«Ρόλος Διασύνδεσης»** με το πρόσωπο που πληρώνει τον ρόλο να γίνεται ο **«Σύνδεσμος Διασύνδεσης»**.

Εάν η Συνδεδεμένη Οντότητα είναι Κύκλος ή ομάδα, τότε ένας νέος Ρόλος Διασύνδεσης ειδικού σκοπού γεννάται αυτόματα αντιθέτως, και εδρεύει εντός αμφοτέρων της Συνδεδεμένης Οντότητας και του Κύκλου Στόχου, σχεδόν όπως ο Σύνδεσμος Εκπροσώπησης. Σε αυτή την περίπτωση, ο Ρόλος Διασύνδεσης έχει τον ίδιο Σκοπό και Ευθύνες όπως ο Σύνδεσμος Εκπροσώπησης, αλλά ως τον **«Κύκλο»** που αναφέρεται στην περιγραφή του Ρόλου του Συνδέσμου Εκπροσώπησης να νοείται η Συνδεδεμένη Οντότητα και τον **«Υπερ-Κύκλο»** να νοείται ο Κύκλος Στόχος.

Αν η Συνδεδεμένη Οντότητα δεν διαθέτει σαφές Σκοπό και οποιαδήποτε σαφή Ευθύνη, τότε η Πολιτική Διασύνδεσης πρέπει περαιτέρω να αποσαφηνίσει τι θα εκπροσωπεί ο Ρόλος Διασύνδεσης εντός του Κύκλου.

2.7.2 ΑΝΑΘΕΣΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ

Αν η Συνδεδεμένη Οντότητα είναι ένας Κύκλος ή μία ομάδα, μπορεί να αναθέσει σε κάποιον συγκεκριμένο να πληρώσει τον Ρόλο του Συνδέσμου Διασύνδεσης χρησιμοποιώντας οποιαδήποτε διαδικασία ήδη έχει για να αναθέτει σε άτομα την πλήρωση των Καθορισμένων Ρόλων ή λειτουργίες παρόμοιας εργασίας.

Εάν κάποια Συνδεδεμένη Οντότητα εκπροσωπεί μία ομάδα χωρίς ούτε ένα πεδίο ή εξουσία να κάνει την εν λόγω ανάθεση, τότε ο Κύκλος Στόχος μπορεί αντ' αυτού να αναθέσει σε κάποιον τον Ρόλο του Συνδέσμου Διασύνδεσης, εκτός εάν ορίζεται διαφορετικά στην Πολιτική Διασύνδεσης.

Σε κάθε περίπτωση, μόνο σε ένα πρόσωπο μπορεί να ανατεθεί ο κάθε Ρόλος Διασύνδεσης, εκτός και εάν επιτρέπεται από την Πολιτική Διασύνδεσης. Όποτε ο Ρόλος Διασύνδεσης δεν πληρώνεται, θεωρείται ότι δεν υπάρχει και ότι δεν έχει προεπιλεγμένη εκχώρηση ή επίδραση.

2.7.3 ΕΞΟΥΣΙΑ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ

Ο Σύνδεσμος Διασύνδεσης γίνεται Μέλος του Κύκλου Πυρήνα του Κύκλου Στόχου και

μπορεί να χρησιμοποιήσει τις εξουσίες του Μέλος του Κύκλου Πυρήνα για να επεξεργασθεί τις Τάσεις που σχετίζονται με τον Κύκλο Στόχο περιορίζοντας την Συνδεδεμένη Οντότητα. Παραταύτα, πέρα από την αφαίρεση των περιορισμών, ο Σύνδεσμος Διασύνδεσης δεν μπορεί να χρησιμοποιεί τον Κύκλο Στόχο για να χτίσει περισσότερες ιδιότητες για την Συνδεδεμένη Οντότητα, εκτός εάν οι εν λόγω ιδιότητες θα μπορούσαν εξίσου τον Κύκλο Στόχο να εκφράσει τον δικό του Σκοπό ή τις Ευθύνες.

2.7.4 ΠΡΟΣΘΗΚΕΣ ΣΤΟ ΡΟΛΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ

Μια Συνδεδεμένη Οντότητα μπορεί να τροποποιήσει τον Ρόλο Διασύνδεσης μέσω της δικής της Διαδικασίας Διοίκησης. Ο Κύκλος Στόχος μπορεί να προσθέσει Πεδία ή Ευθύνες σε ένα Ρόλο Διασύνδεσης μέσω της δικής του Διαδικασίας Διοίκησης και μπορεί αργότερα να τροποποιήσει ή να καταργήσει οτιδήποτε έχει προσθέσει.

2.7.5 ΟΡΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗ

Η Συνδεδεμένη Οντότητα που προσκαλείται εντός του Κύκλου Στόχου μπορεί να είναι ένας Ρόλος που περιλαμβάνεται σε έναν άλλο Κύκλο. Σε αυτή την περίπτωση, ο άλλος Κύκλος μπορεί να αλλάξει την Συνδεδεμένη Οντότητα με κάποιον άλλο από τους Ρόλους που πιστεύει ότι είναι αρμόζει περισσότερο ή να αναθέσει την επιλογή της Συνδεδεμένης Οντότητας σε έναν από τους Υπο-Κύκλους.

Ο Κύκλος Στόχος μπορεί επίσης να αναθέσει την αξίωση για να λάβει έναν σύνδεσμο σε κάποιο από τους Υπο-Κύκλους του, και σε αυτή την περίπτωση αυτός ο Υπο-Κύκλος θα γίνει τότε ο Κύκλος Στόχος για τον σύνδεσμο.

Σε κάθε περίπτωση, οποιαδήποτε ανάθεση πρέπει να γίνεται μέσω μίας Πολιτικής του Κύκλου που κάνει την ανάθεση. Περαιτέρω, οποιαδήποτε αλλαγή ή ανάθεση πρέπει να είναι σε σύμπλευση με οποιοδήποτε περιορισμό ή οδηγίες που ορίζονται στην Πολιτική Διασύνδεσης που απηύθυνε την πρόσκληση για σύνδεσμο εξ αρχής.

ΑΡΘΡΟ ΙΙΙ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Διαδικασία Διοίκησης του Κύκλου έχει την εξουσία να:

- (α) ορίζει, τροποποιεί ή καταργεί τους Ρόλους του Κύκλου και των Υπο-Κύκλων και
- (β) ορίζει, τροποποιεί ή καταργεί τις Πολιτικές του Κύκλου και
- (γ) διεξάγει εκλογές για τους Αιρετούς Ρόλους του Κύκλου.

Σε κάθε δεδομένη στιγμή, τα κατά τον χρόνο αυτό αποτελέσματα της Διαδικασίας Διοίκησης του Κύκλου που καθορίζουν την δράση του αποτελούν την «**Διοίκηση**». Μόνο τα αποτελέσματα που αναφέρονται στην παρούσα παράγραφο αποτελούν έγκυρη Διοίκηση ενός κύκλου. Κανείς δεν μπορεί να εξάγει άλλα αποτελέσματα εντός των αρχείων της Διοίκησης του Κύκλου.

3.2 ΑΛΛΑΖΟΝΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Κάθε Μέλος του Κύκλου Πυρήνα του Κύκλου μπορεί να προτείνει αλλαγή της Διοίκησης, κάνοντας έτσι μία «**Πρόταση**» ως ένας «**Προτείνων**».

Πριν από την υιοθέτηση μιας Πρότασης όλα τα Μέλη του Κύκλου Πυρήνα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να εγείρουν Τάσεις σχετικά με την υιοθέτηση της Πρότασης. Κάθε Τάση που εγείρεται θεωρείται «**Ένσταση**» αν πληροί τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα παράγραφο και το άτομο που την εγείρει αποτελεί τον «**Ενιστάμενο**».

Οι Προτάσεις θεωρείται ότι έχουν υιοθετηθεί και τροποποιούν την Διοίκηση του Κύκλου μόνο εάν δεν ασκηθεί καμία Ένσταση. Εάν ασκηθούν Ενστάσεις, ο Προτείνων και κάθε Ενιστάμενος πρέπει να βρει τρόπο να απευθύνει τις Ενστάσεις πριν την τυχόν υιοθέτηση της Πρότασης από τον Κύκλο, μετά την οποία όλα τα Μέλη του Κύκλου Πυρήνα πρέπει να έχουν ακόμη μία ευκαιρία να εγείρουν περαιτέρω Ενστάσεις πριν την υιοθέτηση της Πρότασης.

3.2.1 ΥΠΟΒΟΛΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

Κάθε Μέλος του Κύκλου Πυρήνα μπορεί να υποβάλει Προτάσεις εντός των «**Διοικητικών Συναντήσεων**» του Κύκλου που συγκαλούνται υπό τους όρους της Παραγράφου 3.3. Εναλλακτικά το Μέλος του Κύκλου Πυρήνα μπορεί να διανείμει μία Πρόταση σε όλα τα άλλα Μέλη του Κύκλου Πυρήνα, ασυγχρόνιστα, εκτός των Διοικητικών Συναντήσεων, χρησιμοποιώντας κάθε κανάλι γραπτής επικοινωνίας που έχει εγκριθεί για αυτό τον σκοπό από τον Γραμματέα του Κύκλου.

Όταν συμβαίνει αυτό, ο Διοργανωτής μπορεί είτε να εφαρμόσει την ίδια διαδικασία και κανόνες που χρησιμοποιούνται εντός της Διοικητικής Συνάντησης ή μπορεί να επιτρέψει σε κάθε μέλος του Κύκλου Πυρήνα να δηλώσει ευθέως εάν έχουν Ενστάσεις να υποβάλλουν. Περαιτέρω, σε οποιοδήποτε σημείο πριν από την υιοθέτηση της ασύγχρονης Πρότασης, ο Διοργανωτής ή οποιοδήποτε από τα Μέλη του Κύκλου Πυρήνα μπορεί να σταματήσει τη διαδικασία της ασύγχρονης επεξεργασίας με την υποβολή αιτήματος προς τον Προτείνοντα να κλιμακώσει την Πρόταση σε επίπεδο Διοικητικής Συνάντησης και να ενημερώσει τον Γραμματέα του Κύκλου.

Ο Κύκλος μπορεί να υιοθετήσει Πολιτικές για τον περαιτέρω περιορισμό του πότε και πως οι Προτάσεις μπορούν να υποβληθούν ή να επεξεργασθούν εκτός των Διοικητικών Συναντήσεων. Παραταύτα, καμιά Πολιτική δεν μπορεί να περιορίσει το δικαίωμα να σταματήσει η ασύγχρονη διαδικασία και να εξελιχθεί σε Διοικητική Συνάντηση. Ο Κύκλος μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιήσει μια Πολιτική για να δημιουργήσει έναν χρονικό περιορισμό για την ανταπόκριση στις ασύγχρονες Προτάσεις, μετά τους οποίους κάθε ασύγχρονη Πρόταση θα υιοθετείται αυτόματα εάν δεν υποβληθούν Ενστάσεις ή αιτήματα κλιμάκωσης.

3.2.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΈΓΚΥΡΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

Η Πρόταση θα εξεταστεί και θα υποβληθεί σε επεξεργασία μόνο στο βαθμό που θα επιλύσει ή θα μειώσει μια Τάση που ανιχνεύεται από το Μέλος του Κύκλου Πυρήνα που υποβάλλει την Πρόταση, από:

- (α) την οικοδόμηση της ικανότητας ή την άρση ενός περιορισμού στην έκφραση του Σκοπού ή της θέσπισης Ευθύνης ενός Ρόλου αυτού του Κύκλου που πληρώνεται από αυτό το Μέλος του Κύκλου Πυρήνα, ή από
- (β) την οικοδόμηση αυτής της ικανότητας ή την άρση ενός τέτοιου περιορισμού για έναν Ρόλο ενός τέτοιου Κύκλου που πληρώνεται από ένα άλλο Μέλος του Κύκλου Πυρήνα, όταν αυτό το Μέλος του Κύκλου εντοπίζει επίσης τέτοια Τάση και διαφορετικά θα του είχε επιτραπεί να επεξεργαστεί την Πρόταση αυτή και έχει δώσει άδεια σε κάποιον άλλον να επεξεργαστεί για λογαριασμό ενός από τους Ρόλους τους, η οποία (άδεια) μπορεί να αποσυρθεί ανά πάσα στιγμή, ή από
- (γ) την εξελισσόμενη ρητή Διοίκηση αυτού του Κύκλου, ώστε να ενσωματωθεί σαφέστερα η δραστηριότητα που ήδη συμβαίνει εντός αυτού του Κύκλου, ή από
- (δ) την δρομολόγηση μιας νέας εκλογής για οποιονδήποτε από τους αιρετούς ρόλους του Κύκλου.

Η Πρόταση θα θεωρείται ότι πληροί τα κριτήρια που ορίζονται στην παρούσα Ενότητα 3.2.1 στο βαθμό που το Μέλος του Κύκλου Πυρήνα που υποβάλλει την Πρόταση μπορεί να παρουσιάσει μια πραγματική, συγκεκριμένη και εύλογη παρούσα ή προηγούμενη κατάσταση, η οποία, εάν εφαρμοστεί η Πρόταση, θα προκαλούσε ή θα είχε προκαλέσει λιγότερη από την Τάση που η Πρόταση αυτή επιζητά να επιλύσει με ένα από τα μέσα που απαιτούνται στο παρόν, στη εύλογη κρίση αυτού του Μέλους του Κύκλου Πυρήνα.

3.2.2 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΕΓΚΥΡΕΣ ΕΝΣΤΑΣΕΙΣ

Κάποιες Προτάσεις απορρίπτονται εντός της Διαδικασίας Διοίκησης του Κύκλου και ο Διοργανωτής μπορεί να τις απορρίψει πριν αυτές να επεξεργασθούν πλήρως.

Για να είναι έγκυρη για επεξεργασία, μία Πρόταση πρέπει να επιλύει ή να μειώνει μία Τάση , η οποία γίνεται αντιληπτή από τον Προτείνοντα.

Επιπλέον, μία Πρόταση πρέπει συνήθως να βοηθά τον Προτείνοντα να εκφράζει καλύτερα την Πρόταση ή μία Ευθύνη ενός από τους Ρόλους του Προτείνοντα εντός του Κύκλου.

Παραταύτα, μία Πρόταση μπορεί εναλλακτικά να βοηθά άλλο Μέλος του Κύκλου Πυρήνα να εκφράσει καλύτερα κάποιον από τους Ρόλους του ατόμου στον Κύκλο, αλλά μόνο εάν το άτομο έχει παράσχει στον Προτείνοντα την άδεια να εκπροσωπήσει αυτόν τον Ρόλο.

Τέλος, η Πρόταση είναι πάντοτε έγκυρη ανεξαρτήτως εάν πληροί τα προηγούμενα κριτήρια εάν έχει υποβληθεί αποκλειστικά για να βοηθήσει στην εξέλιξη της Διοίκησης του Κύκλου ως προς τον περαιτέρω διαυγή αντικατοπτρισμό της δραστηριότητας που ήδη συμβαίνει ή να προκαλέσει μία νέα εκλογή για οποιονδήποτε Αιρετό Ρόλο.

3.2.3 ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

Ο Διοργανωτής μπορεί να ελέγχει την εγκυρότητα μίας Πρότασης απευθύνοντας ερωτήσεις στον Προτείνοντα. Για να επιβιώσει μία Πρότασης της εξέτασης, ο Προτείνων πρέπει να είναι ικανός να περιγράψει την Τάση και να δώσει ένα παράδειγμα από μία πραγματική παρελθούσα ή παρούσα κατάσταση στην οποία η Πρόταση θα μπορούσε να έχει μειώσει αυτή την Τάση και να έχει βοηθήσει τον Κύκλο με κάποιον από όλους τους τρόπους που επιτρέπονται στην προηγούμενη παράγραφο. Ο Διοργανωτής πρέπει να απορρίψει την Πρόταση εάν οι ισχυρισμοί του Προτείνοντος αποτύχουν να πληρώσουν αυτόν τον όρο.

Παραταύτα, όταν αξιολογεί την εγκυρότητα μιας Πρότασης, ο Διοργανωτής μπορεί μόνο να κρίνει εάν ο Προτείνων παρουσίασε το απαιτούμενο παράδειγμα και τις επεξηγήσεις και εάν αυτές παρουσιάστηκαν με εύλογη αιτιολόγηση και είναι έτσι εύλογες. Ο Διοργανωτής δεν μπορεί να αποφέρει κρίση επί τη βάση της ευστοχίας τους ούτε επί του εάν η Πρόταση θα μπορούσε να αντιμετωπίσει επαρκώς την Τάση.

3.2.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ

Κάποιες Τάσεις δεν λογίζονται ως Ενστάσεις και μπορούν να αγνοηθούν κατά την επεξεργασία μίας Πρότασης. Μία Τάση μόνο τότε θεωρείται ως Ένσταση εάν πληροί όλα τα κριτήρια στα (α) έως (δ) πιο κάτω σημεία ή τα ειδικά κριτήρια που ορίζονται στο (ε) :

- (α) αν η Τάση δεν είχε εντοπιστεί, η ικανότητα του Κύκλου να εκφράσει τον Σκοπό του ή να εκτελέσει τις Ευθύνες του θα μειωνόταν. Έτσι, η Τάση δεν ενεργοποιείται απλώς από μια καλύτερη ιδέα ή μία δυνατότητα για περαιτέρω βελτίωση, αλλά επειδή η Πρόταση θα μπορούσε πραγματικά να οδηγήσει τον Κύκλο σε οπισθοχώρηση από την παρούσα ικανότητά της. Για τον σκοπό του παρόντος κριτηρίου, η μείωση της διαύγειας θεωρείται ότι υποβαθμίζει την ικανότητα, παρότι η ένα βήμα προς τα πίσω στην τρέχουσα

ικανότητα. Για τους σκοπούς αυτών των κριτηρίων, οποιαδήποτε υποβάθμιση της διαφάνειας της Διοίκησης θεωρείται ως υποβάθμιση της δυνατότητας, παρότι δεν θεωρείται η απλώς μη βελτίωση της διαύγειας.

- (β) Η Τάση δεν υπάρχει ήδη για τον Κύκλο ακόμη και με την απουσία της Πρότασης. Έτσι, η Τάση θα δημιουργούνται ειδικά με την υιοθέτηση της Πρότασης και δεν θα υπήρχε εάν η Πρόταση θα αποσυρόταν.
- (γ) Η Τάση ενεργοποιείται μόνο με τα γνωστά στο παρόν στοιχεία ή γεγονότα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη κάποια πρόβλεψη ή τι θα μπορεί να συμβεί στο μέλλον. Παραταύτα, η στήριξη σε προβλέψεις επιτρέπεται όταν καμία ευκαιρία να εντοπιστεί επαρκώς και να υπάρξει αντίδραση δεν είναι πιθανό να υπάρξει στο μέλλον πριν να μπορεί να προκύψει κάποιος σημαντικός αντίκτυπος.
- (δ) Η Τάση περιορίζει την ικανότητα του Ενισταμένου να εκφράσει τον Σκοπό ή κάποια Ευθύνη ενός από τους Ρόλους του Ενιστάμενου εντός του Κύκλου. Ή εάν περιορίζει κάποιον άλλο Ρόλο, ο Ενιστάμενος έχει την άδεια να εκπροσωπήσει αυτόν τον Ρόλο από ένα Μέλος του Κύκλου που συνήθως πληρώνει τον Ρόλο.
Παραταύτα, ανεξάρτητα με τα ανωτέρω κριτήρια, μία τάση σχετικά με την υιοθέτηση μίας πρότασης πάντα λογίζεται ως Ένσταση εάν:
- (ε) Η επεξεργασία ή η υιοθεσία της Πρότασης παραβιάζει του κανόνες που ορίζονται στο παρόν Σύνταγμα ή παρακινεί τον Κύκλο ή τα μέλη του να ενεργήσουν εκτός της εξουσίας που τους παρέχεται υπό το παρόν Σύνταγμα. Για παράδειγμα, Επόμενες Δράσεις, Έργα και συγκεκριμένες επιχειρησιακές αποφάσεις είναι τυπικά μη έγκυρα αποτελέσματα Διοίκησης υπό τους όρους της Παραγράφου 3.1, έτσι ώστε ο καθένας που εμπλέκεται θα μπορούσε να εγείρει Ένσταση ότι η Πρόταση για την εκτέλεση αυτών των αποτελεσμάτων θα παραβίαζε τους κανόνες του παρόντος Συντάγματος.

3.2.5 ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΝΣΤΑΣΕΩΝ

Ο Διοργανωτής μπορεί να εξετάσει την εγκυρότητα μίας προβαλλόμενης Ένστασης με το να απευθύνει στον Ενιστάμενο ερωτήσεις. Για να περάσει την εξέταση μια εγειρόμενη Ένσταση, ο Ενιστάμενος πρέπει να είναι ικανός να παρουσιάσει ένα εύλογο επιχειρήμα για τι αυτή πληροί κάθε ειδικό κριτήριο που απαιτείται από για μία Ένσταση. Ο Διοργανωτής πρέπει να απορρίψει μία Ένσταση εάν ο Διοργανωτής κρίνει ότι ο Ενιστάμενος έχει αποτύχει να πληρώσει αυτόν τον όρο.

Όταν αξιολογείται η εγκυρότητα μίας εγχειρόμενης Ένστασης, ο Διοργανωτής μπορεί μόνο να κρίνει είτε αν ο Ενιστάμενος παρουσίασε τα απαιτούμενα επιχειρήματα και είτε αν αυτά παρουσιάστηκαν με λογική αιτιολογία και είναι έτσι εύλογα.

Ο Διοργανωτής δεν μπορεί να αποφέρει κρίση επί τη βάσει της ευστοχίας ενός επιχειρήματος ή τη σημασία της έκφρασής της.

Παραταύτα, όταν μία Ένσταση εγείρεται επί τη βάσει ότι κάποια Πρόταση παραβιάζει το Σύνταγμα, σύμφωνα με την Παράγραφο 3.2.4 (ε), ο Διοργανωτής μπορεί να ρωτήσει τον Γραμματέα του Κύκλου αν ερμηνεύσει εάν η Πρόταση όντως παραβιάζει το Σύνταγμα. Εάν ο Γραμματέας δηλώσει ότι δεν το κάνει, ο Διοργανωτής πρέπει τότε να απορρίψει την Ένσταση.

3.2.6 ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ

Όταν μία Ένσταση σε μια Πρόταση εγείρεται, οι ακόλουθοι κανόνες εφαρμόζονται κατά την αναζήτηση της επίλυσης:

(α) Ο διοργανωτής πρέπει να εξετάσει μία Ένσταση αν ζητηθεί από οποιοδήποτε Μέλος του Κύκλου Πυρήνα και να την απορρίψει ένα αποτύχει να πληρώσει τα κριτήρια εγκυρότητας που περιγράφονται σε αυτή την Παράγραφο.

(β) Ο Ενιστάμενος πρέπει να επιχειρήσει α βρει μία τροποποίηση της Πρότασης που θα επιλύει την Ένσταση και συνεχίζει να αντιμετωπίζει την Τάση του Προτείνοντος. Άλλοι μπορούν να βοηθήσουν. Εάν ο Διοργανωτής συμπεράνει ότι ο Ενιστάμενος δεν κάνει μια καλόπιστη προσπάθεια να βρει μία πιθανή τροποποίηση σε οποιοδήποτε σημείο, τότε ο Διοργανωτής πρέπει να κρίνει ότι η Ένσταση εγκαταλείφθηκε και συνεχίζεται η επεξεργασία της Πρότασης ως αν η Ένσταση να μην είχε ασκηθεί.

(γ) Κάθε Μέλος του Κύκλου Πυρήνα μπορεί να απευθύνει στον Προτείνοντα διευκρινιστικές ερωτήσεις σχετικά με τις Τάσεις πίσω από την Πρόταση ή σχετικά με οποιοδήποτε παράδειγμα ο Προτείνων μοιράστηκε για να περιγράψει την Τάση. Αν ο Διοργανωτής συμπεράνει ότι ο Προτείνων δεν καταβάλει καλόπιστη προσπάθεια να απαντήσει αυτές τις ερωτήσεις σε οποιοδήποτε σημείο, τότε ο Διοργανωτής πρέπει να κρίνει την Πρόταση μη έγκυρη για επεξεργασία και ότι αυτή έχει εγκαταλειφθεί.

(δ) Ο Ενιστάμενος μπορεί να προτείνει μία τροποποιημένη Πρόταση και να παρουσιάσει εύλογα επιχειρήματα γιατί αυτή θα μπορούσε να επιλύσει ή να αποτρέψει την Τάση σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση που ο Προτείνων χρησιμοποίησε για να επεξηγήσει την Τάση. Τότε, πάνω στο αίτημα του Ενιστάμενου, ο Προτείνων πρέπει να παρουσιάσει ένα εύλογο επιχείρημα γιατί η τροποποιημένη Πρόταση θα αποτύγχανε να επιλύσει ή να αποτρέψει την Τάση σε τουλάχιστον μία συγκεκριμένη περίπτωση που έχει ήδη παρουσιαστεί.

Εναλλακτικά, ο Προτείνων μπορεί να προσθέσει κάποιο επιπλέον παράδειγμα που η τροποποιημένη Πρόταση δεν θα μπορούσε να επιλύσει, αλλά που ακόμα πληροί τα κριτήρια για την επεξεργασία μίας Πρότασης που απαιτείται από την Παράγραφο 3.2.2. Αν ο Διοργανωτής συμπεράνει ότι ο Προτείνων έχει αποτύχι να πληρώσει ένα από αυτές τις προϋποθέσεις, τότε ο Διοργανωτής πρέπει να κρίνει την Πρόταση ως μη έγκυρη για επεξεργασία και ότι έχει εγκαταλειφθεί.

3.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ

Ο Γραμματέας του Κύκλου είναι υπεύθυνος να προγραμματίζει τις Διοικητικές Συναντήσεις για να εκτελεστεί η Διαδικασία Διοίκησης του Κύκλου. Πλέον των τακτικών, επαναλαμβανόμενων Διοικητικών Συναντήσεων που ο Γραμματέας προγραμματίζει, ο Γραμματέας είναι υπεύθυνος για να προγραμματίζει επιπρόσθετε ειδικές Διοικητικές Συναντήσεις άμεσα μετά από αίτημα οποιουδήποτε Μέλους του Κύκλου Πυρήνα. Ο Διοργανωτής είναι υπεύθυνος για να προεδρεύει σε όλες τις Διοικητικές Συναντήσεις σε ευθυγράμμιση με τους ακόλουθους κανόνες και οποιεσδήποτε σχετικές Πολιτικές του Κύκλου.

3.3.1 ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ

Όλα τα Μέλη του Κύκλου Πυρήνα του Κύκλου δικαιούνται να συμμετέχουν πλήρως σε όλες τις Διοικητικές Συναντήσεις του Κύκλου. Ο δρων Διοργανωτής και Γραμματέας δικαιούνται, επίσης, να συμμετέχουν πλήρως και να καταστούν Μέλη του Κύκλου Πυρήνα κατά τη διάρκεια της Διοικητικής Συνάντησης ακόμα και εάν δεν είναι κανονικά Μέλη του Κύκλου Πυρήνα.

Επιπλέον, ο Κεντρικός Σύδεσμος και κάθε Σύνδεσμος Εκπροσώπησης ή Σύνδεσμος Διασύνδεσης στον Κύκλο μπορούν ο καθένας να καλέσουν έως ένα επιπρόσθετο άτομο, αποκλειστικά για να βοηθήσουν τον Σύνδεσμο στην επεξεργασία της συγκεκριμένης Τάσης. Ο προσκεκλημένος συμμετέχων τότε γίνεται Μέλος του Κύκλου Πυρήνα εξίσου για τη διάρκεια της συγκεκριμένης Διοικητικής Συνάντησης. Πέρα από αυτά που παρατίθενται σε αυτή την παράγραφο, κανείς άλλος δεν επιτρέπεται να συμμετέχει στις Διοικητικές Συναντήσεις κάποιου Κύκλου εκτός εάν ρητά προσκαλούνται από κάποια Πολιτική του Κύκλου.

3.3.2 ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ & ΑΠΑΡΤΙΑ

Ο Κύκλος μπορεί μόνο να διεξάγει τη Διαδικασία Διοίκησης σε μία συνάντηση εάν ο Γραμματέας έχει δώσει σε όλα τα Μέλη του Κύκλου Πυρήνα εύλογη προηγούμενη ειδοποίηση ότι μία Διοικητική Συνάντηση θα διεξαχθεί, του τόπου και της τοποθεσίας

συμπεριλαμβανομένων. Πέρα από αυτή την απαίτηση προειδοποίησης, δεν απαιτείται καμία απαρτία για τον Κύκλο να διεξάγει μία Διοικητική Συνάντηση, εκτός εάν απαιτείται κάποια από κάποια Πολιτική του Κύκλου.

Οποιοσδήποτε που αδυνατεί να παραστεί σε μία Διοικητική Συνάντηση θεωρείται ως αν να είχε την ευκαιρία να λάβει υπόψη του όλες τις Προτάσεις που έγιναν εντός της συνάντησης και να μην έγειρε καμία Ένσταση για την υιοθέτησή τους.

3.3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ

Ο διοργανωτής πρέπει να χρησιμοποιεί την ακόλουθη διαδικασία για τις Διοικητικές Συναντήσεις:

(α) Γύρος Ελέγχου: Ο Διοργανωτής επιτρέπει σε κάθε συμμετέχοντα με τη σειρά να μοιραστεί την τρέχουσα κατάσταση σκέψεων ή να προσφέρει άλλο τύπο εναρκτήριου σχολίου για τη συνάντηση. Δεν επιτρέπονται αποκρίσεις.

(β) Διοικητικές Ανησυχίες: Ο Διοργανωτής παρέχει χώρο για συζήτηση και επίλυση όποιων διοικητικών ή λογιστικών ζητημάτων ο Διοργανωτής κρίνει άξια προσοχής.

(γ) Διαμόρφωση Ημερήσιας Διάταξης και Επεξεργασία: Ο Διοργανωτής αφού διαμορφώσει μια ημερήσια διάταξη από Τάσεις προς επεξεργασία, τότε επεξεργάζεται κάθε θέμα ημερήσιας διάταξης με σειρά.

(δ) Γύρος κλεισίματος: Ο Διοργανωτής επιτρέπει σε κάθε συμμετέχοντα με τη σειρά να μοιραστεί μία καταληκτική σκέψη ή άλλη σκέψη που προκλήθηκε από την συνάντηση. Αποκρίσεις δεν επιτρέπονται.

Μία Πολιτική του Κύκλου μπορεί να προσθέσει σε αυτή τη διαδικασία, αλλά δεν μπορεί να είναι σε αντίθεση με οποιοδήποτε βήματα ή άλλους κανόνες που ορίζονται σε αυτό το Άρθρο του παρόντος Συντάγματος.

3.3.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΗΜΕΡΗΣΙΑΣ ΔΙΑΤΑΞΗΣ

Ο διοργανωτής πρέπει να διαμορφώσει μία ημερήσια διάταξη από Τάσεις προς επεξεργασία εντός μίας Διοικητικής Συνάντησης ζητώντας και συλλέγοντας θέματα ημερήσιας διάταξης από όλους τους συμμετέχοντες. Αυτό πρέπει να γίνεται εντός της συνάντησης και όχι εκ των προτέρων και κάθε συμμετέχων μπορεί να προσθέσει όσα θέματα ημερήσιας διάταξης επιθυμεί.

Οι συμμετέχοντες μπορούν να προσθέσουν επιπλέον θέματα ημερήσιας διάταξης κατά τη διάρκεια της συνάντησης εξίσου, ενδιάμεσως της επεξεργασίας από οποιαδήποτε υπάρχοντα θέματα ημερήσιας διάταξης.

(α) Διαμόρφωση Ημερήσιας Διάταξης: Κάθε θέμα ημερήσιας διάταξης σε μια Διοικητική Συνάντηση εκφράζει μία Τάση προς επεξεργασία, που εντοπίστηκε από τον συμμετέχοντα

που το προσέθεσε στην ημερήσια διάταξη. Όταν προσθέτει ένα θέμα στην ημερήσια διάταξη, ο συμμετέχων μπορεί μόνο να παρέχει μια μικρή επιγραμματική αναφορά για την Τάση και δεν μπορεί να εξηγήσει ή να συζητήσει την Τάση περαιτέρω μέχρι να ξεκινήσει όντως η επεξεργασία αυτού του θέματος.

(β) Κατάταξη της Ημερήσιας Διάταξης: Ο Διοργανωτής μπορεί να καθορίσει την σειρά με την οποία θα επεξεργασθούν τα θέματα ημερήσιας διάταξης, χρησιμοποιώντας οποιαδήποτε διαδικασία ή κριτήρια ο Διοργανωτής θεωρεί κατάλληλα. Παραταύτα, ο Διοργανωτής πρέπει να θέσει οποιοδήποτε θέμα ζητά εκλογή οποιουδήποτε Αιρετού Ρόλου του Κύκλου πριν από όλα τα υπόλοιπα θέματα της ημερήσιας διάταξης, εάν απαιτείται από οποιονδήποτε συμμετέχοντα στη συνάντηση. Περαιτέρω, εάν η συνάντηση έχει προγραμματισθεί μετά από ειδικό αίτημα από κάποιον συμμετέχοντα, ο Διοργανωτής πρέπει να θέσει όλα τα θέματα ημερήσιας διάταξης που εγείρονται από αυτόν τον συμμετέχοντα πριν από οποιαδήποτε έχουν εγερθεί από άλλους, εκτός εάν αυτός ο συμμετέχων επιτρέπει διαφορετικά.

(γ) Επεξεργάζοντας τα Θέματα Ημερήσιας Διάταξης:

Μόλις ο Διοργανωτής καθορίσει μία αρχική σειρά για την ημερήσια διάταξη, ο Διοργανωτής πρέπει να οδηγήσει τους συμμετέχοντες στην επεξεργασία κάθε θέματος της ημερήσιας διάταξης, ένα τη φορά. Για να επεξεργασθεί ένα θέμα ημερήσιας διάταξης που απαιτεί κάποια εκλογή, ο Διοργανωτής πρέπει να χρησιμοποιήσει την *«Ενσωματωμένη Διαδικασία Εκλογών»* που ορίζεται στην Παράγραφο 3.3.6. Για την επεξεργασία οποιουδήποτε άλλου θέματος της ημερήσιας διάταξης, ο Διοργανωτής πρέπει να χρησιμοποιήσει την *«Ενσωματωμένη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων»* που ορίζεται στην Παράγραφο 3.3.5.

3.3.5 ΕΝΣΩΜΑΤΩΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ο Διοργανωτής πρέπει να εκτελεί την Ενσωματωμένη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων ως ακολούθως:

(α) Η παρούσα πρόταση: Πρώτα, ο Προτείνων μπορεί να περιγράψει την Τάση και να παρουσιάσει την Πρόταση για την αντιμετώπιση της Τάσης. Αν ο Προτείνων αιτηθεί βοήθεια για την διαμόρφωση Πρότασης, ο Διοργανωτής μπορεί να επιτρέψει τη συζήτηση ή άλλη συνεργατική διαδικασία για να βοηθήσει. Παραταύτα, ο Διοργανωτής πρέπει να εστιάσει αυτή τη δραστηριότητα αποκλειστικά στην διαμόρφωση μίας αρχικής Πρότασης για την Τάση του Προτείνοντος και όχι για την αντιμετώπιση άλλων Τάσεων ή την ενσωμάτωση άλλων συμφερόντων στην Πρόταση.

(β) Διευκρινιστικές ερωτήσεις: Μόλις ο Προτείνων κάνει μία πρόταση, οι άλλοι συμμετέχοντες μπορούν να απευθύνουν διευκρινιστικές ερωτήσεις για να κατανοήσουν καλύτερα την Πρόταση ή την Τάση πίσω από αυτή. Ο Προτείνων μπορεί να απαντήσει κάθε

ερώτηση ή μπορεί να το αρνηθεί. Ο Διοργανωτής πρέπει να απαγορεύσει κάθε αντίδραση ή έκφραση άποψης σχετικά με την Πρόταση και να αποτρέψει την οποιουδήποτε είδους συζήτηση. Οποιοσδήποτε συμμετέχων μπορεί επίσης να ζητήσει από τον Γραμματέα να διαβάσει την σχηματισθείσα Πρόταση ή να διευκρινίσει οποιαδήποτε υπάρχουσα Διοίκηση, κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος ή οποιαδήποτε στιγμή όταν οι συμμετέχοντες επιτρέπεται να μιλούν και ο Γραμματέας πρέπει να το κάνει.

(γ) Γύρος Αντίδρασης: Όταν δεν υπάρχουν περαιτέρω διευκρινιστικές ερωτήσεις, κάθε συμμετέχων εκτός από τον Προτείνοντα, μπορεί να μοιραστεί τις αντιδράσεις του σχετικά με την Πρόταση, ένα άτομο τη φορά. Ο Διοργανωτής πρέπει άμεσα να σταματήσει και να απαγορεύσει οποιαδήποτε εκτός σειράς σχόλια, οποιαδήποτε προσπάθειες για να εμπλέξουν άλλους σε διάλογο ή ανταλλαγή οποιουδήποτε είδους και οποιαδήποτε αντίδραση σε άλλες αντιδράσεις αντί της Πρότασης.

(δ) Τροποποίηση και Διευκρίνιση: Μετά την ολοκλήρωση του γύρου αντίδρασης, ο Προτείνων μπορεί να μοιραστεί σχόλια σε απάντηση των αντιδράσεων και να κάνει τροποποιήσεις στην Πρόταση. Παραταύτα, ο αρχικός σκοπός οποιονδήποτε τροποποιήσεων πρέπει να είναι η καλύτερη αντιμετώπιση της Τάσεως του Προτείνοντος και όχι των Τάσεων που εγείρονται από άλλους. Κατά το στάδιο αυτό ο Διοργανωτής πρέπει άμεσα να σταματήσει και να αποκλείσει οποιαδήποτε σχόλια από οποιονδήποτε άλλο εκτός του Προτείνοντος ή του Γραμματέα και οποιαδήποτε τροποποίηση από τον Γραμματέα πρέπει να εστιάσει αποκλειστικά στη διαμόρφωση της τροποποιηθείσας Πρότασης.

(ε) Γύρος Ενστάσεων: Μετά, κάθε συμμετέχων, ένας τη φορά, μπορεί να εγείρει τυχόν Ενστάσεις ως προς την υιοθέτηση της Πρότασης. Ο Διοργανωτής πρέπει να σταματήσει και να αποτρέψει την συζήτηση ή τις αντιδράσεις οποιουδήποτε είδους. Ο Διοργανωτής μπορεί να εξετάσει τις Ενστάσεις όπως περιγράφεται στην Παράγραφο 3.2.5. και πρέπει να καταγράψει οποιαδήποτε έγκυρη Ένσταση που θα απομείνει μετά την εξέταση. Αν δεν υπάρχει καμιά έγκυρη Ένσταση, ο Γραμματέας καταγράφει την Πρόταση ως υιοθετημένη Διοίκηση του Κύκλου.

(στ) Ενσωμάτωση: Αν υπάρχουν έγκυρες Ενστάσεις, ο Διοργανωτής διευκολύνει μια συζήτηση για τροποποίηση της Πρότασης ώστε να επιλυθεί κάθε Ένσταση, μία τη φορά. Ο Διοργανωτής σημειώνει κάθε Ένσταση ως επιλυθείσα όταν ο Ενιστάμενος επιβεβαιώσει ότι η τροποποιημένη Πρόταση δεν θα μπορούσε να ενεργοποιήσει την Ένσταση και ο Προτείνων επιβεβαιώνει ότι η τροποποιημένη Πρόταση θα μπορούσε ακόμα να αντιμετωπίσει την Τάση του Προτείνοντος. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, ο Διοργανωτής πρέπει να εφαρμόζει τους κανόνες της ενσωμάτωσης που περιγράφονται στην Παράγραφο

3.2.6.. Όταν όλες οι καταγεγραμμένες Ενστάσεις επιλυθούν, ο Διοργανωτής επιστρέφει πίσω στο στάδιο υποβολής των Ενστάσεων για να ελέγξει για νέες Ενστάσεις κατά της τροποποιημένης Πρότασης.

3.3.6 ΕΝΣΩΜΑΤΩΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΛΟΓΩΝ

Ο Διοργανωτής πρέπει να εκτελέσει την Ενσωματωμένη Διαδικασία Εκλογών ως ακολούθως:

(α) Περιγράψτε τον Ρόλο: Πρώτα, ο Διοργανωτής πρέπει να αναγνωρίσει τον Ρόλο στόχο και τη διάρκεια των εκλογών. Ο Διοργανωτής μπορεί επίσης να περιγράψει τις λειτουργίες του Ρόλου στόχου και να παρουσιάσει άλλες σχετικές πληροφορίες σχετικά με τον Ρόλο.

(β) Συμπληρώστε τα Ψηφοδέλτια: Κάθε συμμετέχων πρέπει τότε να συμπληρώνει ένα ψηφοδέλτιο να προτείνει οποιονδήποτε από τους συμμετέχοντες πιστεύει ότι ταιριάζει καλύτερα στο Ρόλο από όλους τους υποψηφίους ικανούς να εκλεγούν. Κάθε συμμετέχων πρέπει να σημειώσει το ψηφοδέλτιο με το όνομά του εξίσου και κανείς δεν μπορεί να απέχει ή να προτείνει περισσότερα άτομα. Πριν και κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος, ο Διοργανωτής πρέπει άμεσα να σταματήσει όλα τα σχόλια ή τη συζήτηση για τους πιθανούς υποψηφίους ή τις προτάσεις.

(γ) Γύρος Υποψηφιοτήτων: Μόλις υποβληθούν όλα τα ψηφοδέλτια, ο Διοργανωτής πρέπει να μοιραστεί το περιεχόμενο κάθε ψηφοδελτίου, ένα τη φορά, με όλους τους συμμετέχοντες. Όταν ο Διοργανωτής μοιράζεται μία υποψηφιότητα, ο προτείνων πρέπει να δηλώσει γιατί πιστεύει ότι ο υποψήφιος θα ταίριαζε στον Ρόλο. Ο διοργανωτής πρέπει να σταματήσει κάθε αντίδραση ή άλλα σχόλια, όπως επίσης οποιαδήποτε σχόλια του προτείνοντα σχετικά με άλλους πιθανούς υποψηφίους εκτός του προτεινόμενου.

(δ) Γύρος Αλλαγής Υποψηφιοτήτων: Μόλις όλες οι υποψηφιότητες έχουν γνωστοποιηθεί, ο Διοργανωτής πρέπει να παράσχει σε κάθε συμμετέχοντα την ευκαιρία να αλλάξει την πρότασή του. Ο συμμετέχων που κάνει κάποια αλλαγή πρέπει να εξηγήσει τον λόγο για την επιλογή νέου υποψηφίου αλλά ο Διοργανωτής πρέπει να σταματήσει κάθε άλλο σχόλιο ή συζήτηση.

(ε) Κάντε μία Πρόταση: Στη συνέχεια, ο Διοργανωτής πρέπει να μετρήσει τις υποψηφιότητες και να υποβάλλει μία Πρόταση να εκλεγεί ο υποψήφιος με τις περισσότερες προτάσεις για το συγκεκριμένο διάστημα. Εάν υπάρξει ισοπαλία για τις περισσότερες υποψηφιότητες, τότε ο Διοργανωτής θα κάνει οποιοδήποτε από τα ακόλουθα: (i) να επιλέξει τυφλά έναν από τους ισοψηφούντες υποψηφίους τυχαία και να προτείνει αυτό το πρόσωπο, ή (ii) εάν το άτομο που κατέχει αυτή τη στιγμή τον ρόλο είναι μεταξύ εκείνων που ισοψηφούν, να προτείνει αυτό το πρόσωπο, ή (iii) εάν μόνο ένας από τους ισοψηφούντες υποψηφίους έχει προτείνει τον εαυτό

του, να προτείνει αυτό το πρόσωπο, ή (iv) να επιστρέψει στο προηγούμενο βήμα και να απαιτήσει από κάθε συμμετέχοντα που πρότεινε έναν υποψήφιο που δεν είναι μεταξύ των ισοψηφούντων υποψηφίων να αλλάξει την υποψηφιότητά τους σε έναν από τους ισοψηφούντες υποψηφίους, στη συνέχεια να συνεχίσει αυτό το βήμα και να εφαρμόσει εκ νέου τους κανόνες του.

(στ) Πρόταση Διαδικασίας: Μόλις ο Διοργανωτής υποβάλει μία πρόταση για την εκλογή υποψηφίου, ο Διοργανωτής πρέπει να προχωρήσει στην Ενσωματωμένη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων για να επιλύσει αυτήν την πρόταση. Παραταύτα, ο Διοργανωτής πρέπει να ξεκινήσει απευθείας με τον γύρο των Ενστάσεων και αν ο προτεινόμενος υποψήφιος είναι παρών, ο Διοργανωτής πρέπει να ρωτήσει τελευταίο τον υποψήφιο για Ενστάσεις. Εάν εγερθούν Ενστάσεις, ο Διοργανωτής μπορεί να επιλέξει να τις επεξεργασθεί κατά τα συνήθη ή να απορρίψει τη Πρόταση είτε αμέσως μετά τον γύρο των Ενστάσεων ή σε οποιοδήποτε σημείο κατά τη διάρκεια του σταδίου της ενσωμάτωσης. Αν ο Διοργανωτής επιλέγει να απορρίψει την Πρόταση, ο Διοργανωτής πρέπει να επιστρέψει πίσω στο προηγούμενο βήμα σε αυτή τη διαδικασία, να απορρίψει όλες τις υποψηφιότητες για τον προηγούμενο υποψήφιο και να ακολουθήσει τους κανόνες του προηγούμενου βήματος για να επιλέξει άλλο υποψήφιο να προτείνει αντ' αυτού.

3.3.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ

Οι Διοικητικές Συναντήσεις πρωτίστως έχουν σκοπό να υποστηρίξουν την Διοικητική Διαδικασία του Κύκλου. Όσο δεν προκαλείται αποπροσανατολισμός από την εστίαση σε αυτό τον σκοπό, κάθε συμμετέχων μπορεί εντούτοις να αποδέχεται Έργα ή Επόμενες Δράσεις κατά τη διάρκεια μιας Διοικητικής Συνάντησης ή να λαμβάνει άλλες λειτουργικές αποφάσεις που είναι εκτός του εύρους της Διοικητικής Διαδικασίας του Κύκλου. Παραταύτα, ο Γραμματέας δεν μπορεί να συγκρατήσει οποιαδήποτε λειτουργικά αποτελέσματα ή αποφάσεις στα επίσημα πρακτικά ή αρχεία της Διοίκησης του Κύκλου.

Περαιτέρω, τα λειτουργικά αποτελέσματα και οι αποφάσεις που παρήχθησαν σε μια Διοικητική Συνάντηση δεν φέρουν περισσότερο ή λιγότερο βάρος ή εξουσία από αυτά που έχουν παραχθεί εκτός της Διοικητικής Συνάντησης.

3.4 ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ως Συνεργάτης του Οργανισμού, μπορείς να χρησιμοποιήσεις εύλογη κρίση για να ερμηνεύσεις το παρόν Σύνταγμα και οποιαδήποτε Διοίκηση εντός του Οργανισμού, στην οποία περιλαμβάνεται και το πώς αυτή εφαρμόζεται εντός μίας συγκεκριμένης κατάστασης και μετά να ενεργείς βασισμένος στην ερμηνεία. Μπορείς, επίσης, να στηριχθείς σε μία

ρητή ερμηνεία που έχει δοθεί από τον Γραμματέα από οποιονδήποτε Κύκλο επηρεάζεται από αυτή τη Διοίκηση. Παραταύτα, σε κάθε περίπτωση, εφαρμόζονται οι ακόλουθοι επιπρόσθετοι όροι:

3.4.1 ΥΠΕΡΙΣΧΥΣΗ ΕΡΜΗΝΕΙΑΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ

Αν η ερμηνεία σου έρχεται σε σύγκρουση με μια ερμηνεία ενός Γραμματέα, η ερμηνεία του Γραμματέα υπερισχύει της δικής σου και εφαρμόζεται αντί αυτής και είσαι υπεύθυνος για την ευθυγράμμιση με αυτή έως την οποιαδήποτε βασική Διοίκηση αλλάξει.

3.4.2 ΥΠΕΡΙΣΧΥΣΗ ΕΡΜΗΝΕΙΑΣ ΥΠΕΡ-ΚΥΚΛΟΥ

Ο Γραμματέας του Κύκλου μπορεί να ανατρέπει μία ερμηνεία που δόθηκε από τον Γραμματέα από κάποιον Υπο-Κύκλο. Εάν δύο Γραμματείς δώσουν αντικρουόμενες οδηγίες και η μία προέρχεται από τον Γραμματέα του Κύκλου που τελικά περιλαμβάνει τον άλλο Κύκλο, τότε είσαι υπεύθυνος να ευθυγραμμιστείς με την ερμηνεία που δίνεται από τον Γραμματέα του ευρύτερου Κύκλου.

3.4.3 ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΕΣ ΕΡΜΗΝΕΙΕΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

Μετά την απόφαση επί μίας ερμηνείας, ο Γραμματέας μπορεί να επιλέξει να δημοσιεύσει αυτή την ερμηνεία και την λογική πίσω από αυτή στα αρχεία της Διοίκησης του Κύκλου. Αν δημοσιευθεί, ο Γραμματέας αυτού του Κύκλου και οι Γραμματείς όλων των Κύκλων που περιλαμβάνονται είναι υπεύθυνοι για την προσπαθήσουν να ευθυγραμμίσουν κάθε μελλοντική απόφαση με την προηγούμενως δημοσιευμένη λογική και ερμηνείες. Ένας Γραμματέας μπορεί μόνο να αντιτεθεί με προηγούμενως δημοσιευμένη λογική ή ερμηνεία όταν ένα επιτακτικό νέο επιχείρημα ή κατάσταση υποστηρίζουν μία ανατροπή. Μόλις ανατραπεί, παρ' όλα αυτά, η νέα λογική και ερμηνεία γίνεται το ενεργό πρότυπο με το οποίο όλες οι μελλοντικές αποφάσεις πρέπει να ευθυγραμμιστούν.

3.4.4 ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΣΗ ΜΗ ΕΓΚΥΡΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οποιοδήποτε Μέλος του Κύκλου μπορεί να ζητήσει από τον Γραμματέα του να αποφασίσει σχετικά με την εγκυρότητα οποιασδήποτε Διοίκησης του Κύκλου ή οποιουδήποτε Ρόλου ή Υπο-Κύκλου που τελικά περιλαμβάνεται στον Κύκλο. Κατόπιν τέτοιου αιτήματος, εάν ο Γραμματέας συμπεραίνει ότι η Διοίκηση έρχεται σε αντίθεση με του κανόνες του παρόντος Συντάγματος, ο Γραμματέας πρέπει τότε να απομακρύνει την παραβατική Διοίκηση από το αρχείο της ενεργής Διοίκησης. Μετά από αυτό, ο Γραμματέας πρέπει άμεσα να επικοινωνήσει σε όλα τα Μέλη του Κύκλου που διατηρούσε την παραβατική Διοίκηση τι αφαιρέθηκε και γιατί.

3.5 ΚΑΤΑΡΡΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η «*Κατάρρευση Διαδικασίας*» ανακύπτει όταν ο Κύκλος παρουσιάζει ένα μοτίβο συμπεριφοράς που έρχεται σε σύγκρουση με τους κανόνες του παρόντος Συντάγματος.

3.5.1 ΚΑΤΑΡΡΕΥΣΗ ΛΟΓΩ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ο Διοργανωτής ενός Κύκλου μπορεί να δηλώσει μία Κατάρρευση Διαδικασίας εντός του Κύκλου αν τα Μέλη του Κύκλου Πυρήνα αποτύχουν να επεξεργαστούν με επιτυχία μία Πρόταση σε μία Διοικητική Συνάντηση, ακόμη και αφού ένα εύλογα μεγάλο χρονικό διάστημα έχει δαπανηθεί στην προσπάθεια αυτή. Αν ο Προτείνων ειδικά αιτήθηκε αυτή τη Διοικητική Συνάντηση ειδικά για την επεξεργασία αυτής της Πρότασης, τότε ο Προτείνων μπορεί επίσης να δηλώσει την Κατάρρευση της διαδικασίας σε αυτή την περίπτωση.

3.5.2 ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Ο Διοργανωτής ενός Κύκλου μπορεί να δηλώσει την Κατάρρευση της Διαδικασίας σε έναν από τους Υπο-Κύκλους όταν ανακαλύψει ένα μοτίβο συμπεριφοράς ή αποτελεσμάτων εντός του Υπο-Κύκλου που βρίσκονται σε αντίθεση με τους κανόνες του παρόντος Συντάγματος. Παραταύτα, αν αυτός ο Διοργανωτής είναι επίσης ο Κεντρικός Σύνδεσμος του Υπο-Κύκλου ή ο Διοργανωτής του, τότε ο Γραμματέας του Υπο-Κύκλου ή ο Σύνδεσμος Εκπροσώπησης μπορεί επίσης να κάνει αυτή τη δήλωση.

3.5.3 ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Όποτε ένα εξουσιοδοτημένο μέρος δηλώνει μία Κατάρρευση Διαδικασίας εντός του Κύκλου, συμβαίνουν τα ακόλουθα:

- (α) ο Διοργανωτής του Υπερ-Κύκλου αποκτά ένα Έργο για να αποκαταστήσει τη διαδικασία εντός του Κύκλου και
- (β) ο Διοργανωτής του Υπερ-Κύκλου αποκτά την εξουσία να αναλάβει ως Διοργανωτής ή Γραμματέας του Κύκλου ή να ορίσει κάποιον άλλο να το κάνει και
- (γ) ο Διοργανωτής του Κύκλου αποκτά την εξουσία να κρίνει την ακρίβεια οποιουδήποτε επιχειρήματος παρουσιάζεται για να εκτιμήσει Τάσεις ή Ενστάσεις εντός της Διοικητικής Διαδικασίας του Κύκλου.

Αυτές οι εξουσίες είναι προσωρινές και λήγουν μόλις ο Διοργανωτής του Υπερ-Κύκλου συμπεράνει ότι η διαδικασία έχει αποκατασταθεί εντός του Κύκλου.

3.5.4 ΚΛΙΜΑΚΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΡΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η Κατάρρευση της Διαδικασίας ενός Κύκλου μπορεί να μην θεωρηθεί Κατάρρευση Διαδικασίας του Υπερ-Κύκλου του, όσο ο Διοργανωτής του Υπερ-Κύκλου εργάζεται για να επιλύσει την Κατάρρευση της Διαδικασίας γρήγορα και με επιμέλεια.

Παραταύτα, αν η Κατάρρευση της Διαδικασίας δεν επιλυθεί εντός ενός ευλόγου χρονοδιαγράμματος, τότε ο Διοργανωτής οποιουδήποτε Υπερ-Κύκλου ο οποίος εν τέλει περιλαμβάνει τον παραβατικό Κύκλο μπορεί να δηλώσει την Κατάρρευση της Διαδικασίας εντός του παραβατικού Υπερ-Κύκλου του Κύκλου εξίσου.

ΑΡΘΡΟ IV

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

4.1 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ

Όταν πληρώνεις έναν Ρόλο σε έναν Κύκλο, έχεις τα ακόλουθα καθήκοντα προς τους συναδέλφους Μέλη του Κύκλου όταν λειτουργούν για λογαριασμό άλλων Ρόλων εντός του Κύκλου.

4.1.1 ΚΑΘΗΚΟΝ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ

Έχεις την ευθύνη να παρέχεις διαφάνεια όταν σου ζητείται από τους συναδέλφους Μέλη του Κύκλου, σε κάθε έναν από τους ακόλουθους τομείς:

(α) Έργα και Επόμενες-Δράσεις: Πρέπει να μοιράζεσαι κάθε Έργο και Επόμενες Δράσεις εντοπίζεις για τον Ρόλο σου στον Κύκλο.

(β) Σχετική προτεραιότητα: Πρέπει να μοιράζεσαι την κρίση σου για την σχετική προτεραιότητα οποιωνδήποτε Έργων ή Επόμενων Δράσεων που εντοπίζονται για τον Ρόλο σου στον Κύκλο, όπως κάθε άλλες πιθανές δραστηριότητες που ανταγωνίζονται για την προσοχή ή τις πηγές σου.

(γ) Σχεδίαση: Πρέπει να παρέχεις έναν σχεδιασμό της ημερομηνίας που περιμένεις να ολοκληρώσεις ένα Έργο ή Επόμενη Δράση που ακολουθείται για οποιονδήποτε από τους Ρόλους σου εντός του Κύκλου. Μια πρόχειρη εκτίμηση είναι επαρκής, λαμβάνοντας υπόψη το γενικό πλαίσιο και τις προτεραιότητες, αλλά χωρίς λεπτομερή ανάλυση ή σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός αυτός δεν αποτελεί δέσμευση, με οποιονδήποτε τρόπο και εκτός εάν ορίζεται διαφορετικά από τη Διοίκηση, δεν έχεις καμία υποχρέωση να ακολουθήσεις την σχεδίαση, διαχειριστείς την εργασία για να το επιτύχεις ή να ενημερώνεις τον παραλήπτη αν κάτι αλλάξει.

(δ) Στοιχεία λίστας ελέγχου και Μετρήσεις: Πρέπει να μοιραστείς εάν έχεις ολοκληρώσει οποιεσδήποτε τακτικές, επαναλαμβανόμενες δράσεις που εκτελείς σε ρουτίνα στην υπηρεσία του Ρόλου σου εντός του Κύκλου. Επίσης, πρέπει να παρακολουθείς και να αναφέρεις οποιεσδήποτε μετρήσεις που ανατέθηκαν στον Ρόλο σου από τον Κεντρικό Σύνδεσμο του Κύκλου ή από οποιονδήποτε άλλο Ρόλο ή διαδικασία με την εξουσία να ορίζει τις μετρήσεις του Κύκλου.

4.1.2 ΚΑΘΗΚΟΝ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ

Έχεις την υποχρέωση να επεξεργάζεσαι άμεσα τα μηνύματα και τα αιτήματα από τους άλλους συναδέλφους Μέλη του Κύκλου ως ακολούθως:

(α) Αιτήσεις για επεξεργασία: Τα άλλα Μέλη του Κύκλου μπορούν να σου ζητήσουν να επεξεργασθείς οποιαδήποτε Ευθύνη ή Έργο ενός Ρόλου που πληρώνεις στον Κύκλο. Αν δεν έχεις καμία Επόμενη Δράση εντοπίσει για αυτόν, πρέπει να αναγνωρίσεις και να διαμορφώσεις μια Επόμενη Δράση αν υπάρχουν καμία εύλογη που μπορείς να κάνεις. Εάν δεν υπάρχουν, πρέπει αντ' αυτού να μοιραστείς το τι αναμένεις. Αυτό πρέπει να είναι είτε μία Επόμενη Δράση ή Έργο που έχει διαμορφωθεί από έναν άλλο Ρόλο ή ένα ειδικό συμβάν ή συνθήκη που πρέπει να συμβεί πριν να μπορέσεις να προχωρήσεις σε Επόμενες Δράσεις.

(β) Αιτήσεις για Έργα και Επόμενες-Δράσεις: Άλλα μέλη του Κύκλου μπορούν να σου ζητήσουν να λάβεις μια συγκεκριμένη Επόμενη Δράση ή Έργο σε έναν από τους Ρόλους εντός του Κύκλου. Εάν εκτιμάς αυτό ως εύλογη Επόμενη Δράση ή Έργο για να αναλάβεις, πρέπει να το αποδεχθείς και να το ακολουθήσεις. Αν όχι, τότε πρέπει είτε να εξηγήσεις την αιτιολογία σου ή να διαμορφώσεις και να επικοινωνήσεις μία διαφορετική Επόμενη Δράση ή Έργο που πιστεύεις ότι συναντά τον σκοπό του αιτούντος.

(γ) Αιτήσεις για την επίδραση στο Πεδίο: Τα άλλα μέλη του Κύκλου μπορούν να ζητήσουν να επιδράσεις σε ένα Πεδίο που ελέγχεται από έναν από τους Ρόλους σου εντός του Κύκλου. Εάν δεν βλέπεις καμία Ένσταση στο αίτημα, πρέπει να το επιτρέψεις. Εάν το κάνεις, πρέπει να εξηγήσεις τις οποιεσδήποτε Ενστάσεις σου στον αιτούντα.

4.1.3 ΚΑΘΗΚΟΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ

Έχεις ευθύνη να θέτεις προτεραιότητα στο που εστιάζεις την προσοχή σου και τις πηγές σου σε ευθυγράμμιση με τους ακόλουθους περιορισμούς:

(α) Επεξεργασία κατά την εκτέλεση: Πρέπει γενικά να θέτεις σε προτεραιότητα την επεξεργασία των εισερχομένων μηνυμάτων από τους συνεργάτες Μέλη του Κύκλου πριν επεξεργαστείς τις δικές σου επόμενες δράσεις. Παραταύτα, μπορείς προσωρινά να αναβάλλεις την επεξεργασία προκειμένου να επεξεργαστείς τα μηνύματα σε μία παρτίδα σε μία χρονική στιγμή ή σε έναν πιο βολικό χρόνο, εφόσον η επεξεργασία σου είναι ακόμα εύλογα άμεση. Επεξεργασία σημαίνει να ασχολείσαι με τα καθήκοντα σε αυτόν τον τομέα, περιλαμβανομένης της μελέτης των μηνυμάτων, την αποσαφήνιση και σύλληψη των Επόμενων Δράσεων ή Έργων όταν είναι απαραίτητο και μετά από αίτημα, την απόκριση με το πώς έγινε η επεξεργασία του μηνύματος. Η επεξεργασία δεν σημαίνει εκτέλεση Επόμενων Δράσεων που έχουν ήδη διαμορφωθεί ή Έργων, που δεν καλύπτονται από αυτόν τον κανόνα προτεραιότητας.

(β) Συναντήσεις που ζητήθηκαν κατά την εκτέλεση: Μετά από αίτημα ενός συναδέλφου Μέλος του Κύκλου, πρέπει να θέσεις σε προτεραιότητα την παράσταση σε οποιαδήποτε συνάντηση του Κύκλου που απαιτείται από το παρόν Σύνταγμα αντί της εκτέλεσης των δικών σου Επόμενων Δράσεων. Παραταύτα, μπορείς και πάλι να αρνηθείς το αίτημα εάν έχεις ήδη διαμορφώσει το πρόγραμμά σου για τον χρόνο της συνάντησης ή εάν το αίτημα αφορούσε μία σειρά συνεχών συναντήσεων ή ένα μοτίβο συναντήσεων παρά μία ειδικού τύπου συνάντηση.

(γ) Οι ανάγκες του Κύκλου πάνω από ατομικούς στόχους: Πρέπει να ενοποιηθείς και να ευθυγραμμιστείς με οποιεσδήποτε επίσημες προτεραιότητες ή Στρατηγικές του Κύκλου, όπως αυτές που εξειδικεύονται από τον Κεντρικό Σύνδεσμο του Κύκλου, όταν αξιολογείς πώς να καταμερίσεις τον χρόνο, την προσοχή και άλλες πηγές στην εργασία σου εντός του Κύκλου.

4.1.4 ΟΙ ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΜΕΤΑΦΕΡΟΥΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

Ως Κεντρικός Σύνδεσμος, Σύνδεσμος Εκπροσώπησης ή Σύνδεσμος Διασύνδεσης, μπορείς να προσκαλείς κάποιον άλλο να συμμετέχει στα Μέλη του Κύκλου με τα καθήκοντα που εξειδικεύονται σε αυτή την παράγραφο. Μπορείς να απευθύνεις αυτή την πρόσκληση μόνο για να βοηθήσεις στην επεξεργασία μιας συγκεκριμένης Τάσης που επηρεάζει την οντότητα

στην οποία είσαι συνδεδεμένος και μόνο εάν επίσης εντοπίζεις την Τάση και παραμένεις σε αυτή την επεξεργασία. Το άτομο που προσκαλείς γίνεται προσωρινά πηρες Μέλος του Κύκλου, ως αν αυτός ή αυτή να πληρώνει τον ρόλο του Συνδέσμου, αλλά μόνο όταν επεξεργάζεται απευθείας αυτή τη συγκριμένη Τάση. Μπορείς οποτεδήποτε να ανακαλέσεις αυτή την πρόσκληση.

4.1.5 ΟΙ ΣΙΩΠΗΡΕΣ ΠΡΟΣΔΙΟΚΙΕΣ ΔΕΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΒΑΡΟΣ

Όλες οι ευθύνες και οι περιορισμοί ως Συνεργάτης του Οργανισμού καθορίζονται σε αυτό το Σύνταγμα και στην Διοίκηση που απορρέει από αυτό. Καμία προηγούμενη ή σιωπηρή προσδοκία ή περιορισμός δεν βαρύνουν ή φέρουν εξουσία, εκτός και αν η Διοίκηση του Κύκλου ρητά τους εξουσιοδοτεί ή αυτοί προέρχονται από μία βασική υποχρέωση ή συμβολαιακή συμφωνία που έχεις προσωπικά προς ή με τον Οργανισμό.

4.2 ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ

Ο Γραμματέας του Κύκλου προγραμματίζει είναι υπεύθυνος να προγραμματίζει ανελλιπώς «*Τακτικές Συναντήσεις*» για να διευκολύνει τις επιχειρήσεις του Κύκλου. Ο Διοργανωτής είναι υπεύθυνος να προεδρεύει στις Τακτικές Συναντήσεις σε ευθυγράμμιση με τους ακόλουθους κανόνες και οποιεσδήποτε σχετικές Πολιτικές του Κύκλου.

4.2.1 ΕΣΤΙΑΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΘΕΣΗ

Οι Τακτικές Συναντήσεις αφορούν:

- (α) την κοινοποίηση την κατάσταση ολοκλήρωσης των επαναλαμβανόμενων ενεργειών των λιστών ελέγχου που ανήκουν στους Ρόλους του Κύκλου,
- (β) την κοινοποίηση τακτικών μετρήσεων που έχουν ανατεθεί στους Ρόλους του Κύκλου για να κάνουν αναφορά,
- (γ) την κοινοποίηση της ενημέρωσης προόδου σχετικά με τα Έργα και άλλη εργασία που ανήκει στους Ρόλους του Κύκλου και
- (δ) την ταξινόμηση των Τάσεων που περιορίζουν τους Ρόλους του Κύκλου σε Επόμενες Δράσεις, Έργα ή άλλα αποτελέσματα που βοηθούν να μειωθούν αυτές οι Τάσεις.

4.2.2 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Όλα τα Μέλη του Κύκλου και οποιοσδήποτε άλλος που έχει κανονικά προσκληθεί να συμμετέχει στις Διοικητικές Συναντήσεις του Κύκλου, είναι επίσης προσκεκλημένοι να συμμετέχουν στις Τακτικές Συναντήσεις, εκτός εάν κάποια Πολιτική ορίζει κάτι διαφορετικό. Δεν απαιτείται κανένα προειδοποιητικό έγγραφο ή απαρτία για μία Τακτική Συνάντηση, εκτός και η Πολιτική τα λέει διαφορετικά.

4.2.3 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Ο Διοργανωτής του πρέπει κανονικά να χρησιμοποιήσει την ακόλουθη διαδικασία για τις Τακτικές Συναντήσεις:

(α) Γύρος ελέγχου: Ο Διοργανωτής επιτρέπει σε κάθε συμμετέχοντα με τη σειρά να παρουσιάσουν την κατάσταση της σκέψης τους ή να προσφέρουν άλλου τύπου εισαγωγικό σχόλιο. Οι αποκρίσεις δεν επιτρέπονται.

(β) Επιθεώρηση λίστας ελέγχου: Ο Διοργανωτής ζητά από κάθε υποψήφιο να επιβεβαιώσει την ολοκλήρωση κάθε επαναλαμβανόμενης δράσης σε αυτή τη συγκεκριμένη λίστα ελέγχου.

(γ) Επιθεώρηση Μετρήσεων: Ο Διοργανωτής ζητά από κάθε συμμετέχοντα να μοιραστεί δεδομένα από οποιαδήποτε μέτρηση έχει ανατεθεί στον εν λόγω συμμετέχοντα από τον Κεντρικό Σύνδεσμο ή οποιοδήποτε άλλο Ρόλο ή επεξεργασία που καθορίζει τις μετρήσεις του Κύκλου.

(δ) Ενημέρωση Προόδου: Ο Διοργανωτής ζητά από κάθε συμμετέχοντα να τονίσει την πρόοδο προς την επίτευξη κάθε Έργου ή να εκφράσει οποιαδήποτε Ευθύνη οποιουδήποτε από τους Ρόλους του συμμετέχοντα, εντός του Κύκλου. Οι συμμετέχοντες μπορούν μόνο να μοιραστούν την πρόοδο που έγινε μετά από την τελευταία αναφορά που δόθηκε και όχι τη γενική κατάσταση ενός Έργου ή μιας Ευθύνης. Κάθε συμμετέχων μπορεί να αποφασίσει ποια Έργα ή Ευθύνες είναι άξια αναφοράς, παραταύτα εάν άλλο Μέλος του Κύκλου ρητά αιτηθεί ενημέρωση σε ένα συγκεκριμένο έργο, αυτό το συγκεκριμένο θα πρέπει να περιληφθεί έως ότου είτε ολοκληρωθεί είτε εγκαταλειφθεί.

(ε) Ταξινόμηση ζητημάτων: Ο Διοργανωτής είναι υπεύθυνος για την οικοδόμηση μίας ημερήσιας διάταξης Τάσεων στην Τακτική Συνάντηση ζητώντας θέματα ημερήσιας διάταξης από όλους τους συμμετέχοντες, χρησιμοποιώντας τους ίδιους κανόνες με αυτούς για την Διοικητική Συνάντηση, που ορίζονται στην παράγραφο 3.3.4.. Παραταύτα, στις Τακτικές Συναντήσεις, ο Διοργανωτής επεξεργάζεται θέματα ημερήσιας διάταξης απλώς επιτρέποντας στον κάτοχο του θέματος ημερήσιας διάταξης να απασχολεί άλλους στους Ρόλους τους και τα καθήκοντα που επιθυμούν, έως ότου μία οδός επίλυσης της Τάσης διαγνωσθεί. Εάν οποιαδήποτε Επόμενη Δράση ή Έργα γίνουν αποδεκτά κατά τη διάρκεια αυτής της συζήτησης, ο Γραμματέας είναι υπεύθυνος για την σύλληψή τους και την συνεισφορά αυτών των αποτελεσμάτων σε όλους τους

συμμετέχοντες. Ο Διοργανωτής πρέπει να επιχειρήσει να επιτρέψει χρόνο για επεξεργασία κάθε θέματος της ημερήσιας διάταξης εντός της συνάντησης και προκειμένου να γίνει αυτό, να κόψει την επεξεργασία οποιουδήποτε θέματος παίρνει περισσότερο από το δίκαιο μερίδιό του από τον απομένοντα χρόνο της συνάντησης.

(στ) Τελικός Γύρος: Ο Διοργανωτής επιτρέπει σε κάθε συμμετέχοντα με τη σειρά να μοιραστεί μία τελική αποτίμηση ή άλλη σκέψη που πυροδοτήθηκε από την συνάντηση. Αποκρίσεις δεν επιτρέπονται.

Ένας Κύκλος μπορεί να υιοθετήσει μία Πολιτική για να προσθέσει ή να αλλάξει αυτή την απαιτούμενη διαδικασία.

4.2.4 ΑΝΑΠΛΗΡΩΣΗ ΑΠΟΝΤΩΝ ΜΕΛΩΝ

Εάν ένας Καθορισμένος Ρόλος του Κύκλου είναι ολοσχερώς ή εν μέρει υποεκπροσωπούμενος σε μία Τακτική Συνάντηση λόγω της απουσίας κάποιου, ο Κεντρικός Σύνδεσμος του Ρόλου μπορεί να δρα εντός του Ρόλου αυτού για να καλύψει το κενό.

Εάν ο Κεντρικός Σύνδεσμος απουσιάζει εξίσου, οποιοσδήποτε συμμετέχων μπορεί να αποδεχθεί τις Επόμενες Δράσεις ή Έργα για λογαριασμό του Ρόλου αυτού παραταύτα αυτά μπορεί να θεωρηθούν από το άτομο που κανονικά πληρώνει τον Ρόλο ως απλά αιτήματα που γίνονται υπό τους όρους της Παραγράφου 4.1.2(β).

4.3 ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΗ

Ως Συνεργάτης του Οργανισμού, σε μερικές υποθέσεις είσαι εξουσιοδοτημένος να δρας εκτός της εξουσίας των Ρόλων σου ή ακόμα και να παραβιάζεις τους κανόνες του παρόντος Συντάγματος. Δρώντας υπό αυτή την διευρυμένη εξουσία λαμβάνεις «Ατομική Δράση» και δεσμεύεσαι από τους ακόλουθους κανόνες:

4.3.1 ΕΠΙΤΡΕΠΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Μπορείς να λάβεις Ατομική Δράση όταν συντρέχουν όλα τα ακόλουθα:

(α) Ενεργείς καλόπιστα για να υπηρετήσεις τον Σκοπό ή να εκφράσεις τις Ευθύνες κάποιων Ρόλων εντός του Οργανισμού ή του ίδιου του συνολικού Οργανισμού.

(β) Εύλογα θεωρείς ότι η δράση σου θα επιλύσει ή αποτρέψει μία Τάση για τον Οργανισμό από ότι είναι πιθανό να δημιουργήσει μία.

(γ) Η δράση σου δεν θα προκαλούσε, δέσμευε ή επέτρεπε την δαπάνη ή διαφορετικά την διάθεση των πηγών του Οργανισμού ή άλλων περιουσιακών στοιχείων, πέρα από αυτά που είσαι ήδη εξουσιοδοτημένος να ξοδεύεις.

(δ) Εάν η δράση σου θα παραβίαζε οποιοδήποτε Πεδίο ή Πολιτική, να πιστεύεις εύλογα ότι δεν μπορείς να καθυστερήσεις την δράση τόσο πολύ ώστε να ζητήσεις οποιαδήποτε άδεια που κανονικά απαιτείται ή να προτείνεις μια αλλαγή Διοίκησης ώστε να επιτραπεί η δράση σου, χωρίς να χάνεις πολλή από την δυνατή αξία της.

4.3.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Κατά τη λήψη της Ατομικής Δράσης, έχεις το καθήκον να εξηγήσεις τις δράσεις σου και την πρόθεση πίσω από αυτή σε οποιονδήποτε Συνεργάτη που πληρώνει έναν Ρόλο που μπορεί να επηρεάστηκε σημαντικά. Κατά τη λήψη του αιτήματος οποιουδήποτε από αυτούς τους Συνεργάτες, μπορείς επίσης να έχεις το καθήκον να λάβεις οποιοσδήποτε εύλογες επιπρόσθετες δράσεις για να βοηθήσεις στην επίλυση οποιασδήποτε Τάσης δημιουργήθηκε από την Ατομική σου Δράση.

Εάν η Ατομική σου Δράση επέδρασε αποτελεσματικά σε έναν άλλο Ρόλο ή παραβίασε ένα Πεδίο ή μία Πολιτική, τότε πρέπει να παύσεις να συνεχίζεις να λαμβάνεις παρόμοιες Ατομικές Δράσεις μετά από αίτημα οποιουδήποτε κανονικά ελέγχει αυτόν τον Ρόλο, Πεδίο ή Πολιτική ή μετά από αίτημα του Κεντρικού Συνδέσμου του Κύκλου που έχει την επηρεαζόμενη οντότητα.

4.3.3 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αν η Ατομική σου Δράση είναι περίπτωση επαναλαμβανόμενης δραστηριότητας ή μιας συνεχόμενης λειτουργίας που χρειάζεται ένας Κύκλος και αυτή η δραστηριότητα ή η λειτουργία δεν απαιτείται ήδη ρητά από την Διοίκηση του Κύκλου, τότε είσαι υπεύθυνος να λάβεις βήματα παρακολούθησης για να απομακρύνεις αυτό το κενό. Αυτή η παρακολούθηση θα μπορούσε να περιλαμβάνει την πρόταση Διοίκησης που να καλύπτει την ανάγκη ή βήματα για την εξ αρχής απομάκρυνση της ανάγκης για αυτή την δράση ή λειτουργία.

4.3.4 ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΣΥΝΑΚΟΛΟΥΘΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ

Μετά την λήψη Ατομικής Δράσης, έχεις την υποχρέωση να θέσεις πιο υψηλή προτεραιότητα στις απαιτήσεις που απαιτούνται και ορίζονται στην παρούσα παράγραφο παρά στην εκτέλεση οποιασδήποτε από τη συνήθη εργασία σου. Παραταύτα, ο Κεντρικός Σύνδεσμος οποιουδήποτε Κύκλου περιέχει πλήρως όλους τους Ρόλους που επηρεάζονται σημαντικά από τις δράσεις σου μπορεί και πάλι να αλλάξει την προεπιλεγμένη προτεραιότητα.

ΑΡΘΡΟ V

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ

5.1 ΚΥΡΩΤΕΣ ΕΚΧΩΡΟΥΝ ΕΞΟΥΣΙΑ

Με την υιοθέτηση αυτού του Συντάγματος, οι Κυρωτές εκχωρούν την εξουσία τους να διοικούν και να τρέχουν τον Οργανισμό ή να διευθύνουν τους Συνεργάτες του, και δεν μπορούν πλέον να το κάνουν εκτός από την εξουσία που τους δίδεται υπό τους κανόνες και τις διαδικασίες του Συντάγματος. Παραταύτα, ως μία εξαίρεση σε αυτόν τον κανόνα, οι Κυρωτές μπορούν να συνεχίζουν να κρατούν και να ασκούν οποιαδήποτε εξουσία που δεν έχουν την εξουσία να αναθέσουν, όπως οτιδήποτε απαιτείται από πολιτικές εκτός του ελέγχου τους ή από τους κανονισμούς του Οργανισμού.

5.2 ΚΥΚΛΟΣ ΑΓΚΥΡΑ

Με την υιοθέτηση του παρόντος Συντάγματος, Οι Κυρωτές πρέπει να θεσπίσουν έναν αρχικό Κύκλο για να εκφράζει τον συνολικό σκοπό του Οργανισμού. Αυτός ο *«Κύκλος Άγκυρα»* γίνεται ο πιο ευρύς Κύκλος του Οργανισμού και αυτόματα ελέγχει όλα τα Πεδία τα οποία ο ίδιος ο Οργανισμός ελέγχει.

5.2.1 ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΜΕ ΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΑΓΚΥΡΑ

Οι Κυρωτές μπορούν να ορίσουν έναν αρχικό Κεντρικό Σύνδεσμο του Κύκλου Άγκυρα. Εναλλακτικά οι Κυρωτές μπορούν να αφήσουν τον Κύκλο Άγκυρα χωρίς Κεντρικό Σύνδεσμο και να δημιουργήσουν έναν ή περισσότερους αρχικούς Συνδέσμους Διασύνδεσης στον Κύκλο Άγκυρα στη θέση του Κεντρικού Συνδέσμου.

5.2.2 ΔΡΩΝΤΑΣ ΧΩΡΙΣ ΕΝΑΝ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΣΥΝΔΕΣΜΟ

Αν ο Κύκλος Άγκυρα δεν έχει κεντρικό σύνδεσμο, όλες οι αποφάσεις που κανονικά απαιτούν την εξουσία του Κεντρικού Συνδέσμου γίνονται έγκυρα αποτελέσματα της Διοικητικής Διαδικασίας του Κύκλου. Οποιοσδήποτε Ρόλος εντός του Κύκλου μπορεί έτσι να ασκεί την εξουσία του Κεντρικού Συνδέσμου με την πρόταση μίας απόφασης ως αλλαγή Διοίκησης για τον Κύκλο, χρησιμοποιώντας τη διαδικασία και τους κανόνες του Άρθρου III.

Περαιτέρω, σε έναν Κύκλο Άγκυρα χωρίς Κεντρικό Σύνδεσμο, η κανονική εξουσία των Ρόλων για την αυτοκρατική επίδραση στα Πεδία του Κύκλου (στην Παράγραφο 2.1.2.) ανακαλείται. Αντ' αυτού, οι Ρόλοι του Κύκλου μπορούν μόνο να επιδρούν στα Πεδία τους εάν μία Πολιτική ρητά επιτρέπει την επίδραση ή εναλλακτικά, με την πρόταση της δράσης χρησιμοποιώντας τη Διοικητική

Διαδικασία του Κύκλου, ακριβώς όπως περιγράφεται ανωτέρω για την άσκηση της εξουσίας του Κεντρικού Συνδέσμου.

5.2.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ο Κύκλος Άγκυρα ευθύνεται αυτόματα για την ανακάλυψη και την έκφραση του Σκοπού του συνολικού Οργανισμού. Ο Σκοπός του Οργανισμού είναι η πιο βαθιά, δημιουργική, δυνατότητα που μπορεί να εκφράσει βιώσιμα στον κόσμο, δεδομένων όλων των περιορισμών που δρουν σε αυτό και κάθε τι που είναι διαθέσιμο σε αυτό. Αυτό περιλαμβάνει την ιστορία του, τρέχουσες ικανότητες, διαθέσιμες πηγές, Συνεργάτες, χαρακτήρας, κουλτούρα, επιχειρηματική δομή, στίγμα, ευαισθητοποίηση της αγοράς και όλους τις άλλες σχετικές πηγές ή παράγοντες.

Ο Κεντρικός Σύνδεσμος του Κύκλου Άγκυρα κληρονομεί αυτή την Ευθύνη από προεπιλογή και μπορεί να συλλάβει και να εκσυγχρονίσει τον Σκοπό να εκφράσει αυτή την Ευθύνη.

Εάν ο Κύκλος Άγκυρα δεν έχει Κεντρικό Σύνδεσμο, αυτή η Ευθύνη αυτόματα πέφτει επάνω στον Σύνδεσμο Διασύνδεσης του Κύκλου Άγκυρα αντί αυτού, και καθένας από αυτούς μπορεί να εκσυγχρονίζει τον Σκοπό με την πρόταση τον εκσυγχρονισμό μέσω της Διοικητικής Διαδικασίας του Κύκλου.

5.2.4 ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΑΓΚΥΡΑ

Ο Κεντρικός Σύνδεσμος του Κύκλου Άγκυρα έχει την εξουσία να ονομάσει τον Κύκλο, να ξεκαθαρίσει τα Πεδία και να προσθέσει ή να τροποποιήσει τις Ευθύνες της.

Ο Κεντρικός Σύνδεσμος του Κύκλου Άγκυρα μπορεί επίσης να διορίσει τον ή την αντικαταστάτη της επιθυμίας του, εκτός και εάν έχει ορισθεί διαφορετικά από τους Κυρωτές.

5.2.5 ΚΑΝΕΙΣ ΥΠΕΡ-ΚΥΚΛΟΣ

Ο Κύκλος Άγκυρα δεν έχει Υπερ-Κύκλο και δεν εκλέγει Σύνδεσμο Εκπροσώπησης.

5.3 ΑΡΧΙΚΗ ΔΟΜΗ

Ο Κεντρικός Σύνδεσμος του Κύκλου Άγκυρα μπορεί να ορίσει μια αρχική δομή και άλλη Διοίκηση για τον Οργανισμό, εκτός της συνήθους Διοικητικής Διαδικασίας που απαιτείται από το παρόν Σύνταγμα. Εάν αυτή η αρχική δομή περιλαμβάνει οποιονδήποτε άλλο Κύκλο, ο Κεντρικός Σύνδεσμος αυτών των Κύκλων μπορεί να κάνει το ίδιο εντός του δικού του Κύκλου. Αυτή η εξουσία μπορεί μόνο να χρησιμοποιηθεί για να ορισθεί μια αρχική δομή για να ξεκινήσει ο Κύκλος, πριν ο Κύκλος ξεκινήσει να διενεργεί την Διοικητική του Διαδικασία.

5.4 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ

Οι οποιοσδήποτε υπάρχουσες πολιτικές και συστήματα του Οργανισμού ήταν σε ισχύ πριν από την υιοθέτηση του παρόντος Συντάγματος συνεχίζουν σε πλήρη ισχύ μετά την υιοθέτηση, ακόμη και εάν περιλαμβάνουν περιορισμούς ή εξουσίες που δεν αντικατοπτρίζονται στα αρχεία της Διοίκησης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει συστήματα αποζημιώσεων, διαδικασίες πρόσληψης και απόλυσης, πολιτικές σχετιζόμενες με την εργασία, κλπ.

Παραταύτα, αυτές οι παραδοσιακές πολιτικές και τα συστήματα θα χάσουν όλο το βάρος τους και την εξουσία τους μόλις ορισθεί Διοίκηση που αντικαθιστά ή έρχεται σε αντίθεση με αυτές. Επιπλέον, δεν μπορούν να τροποποιηθούν ή να προστεθούν στο παραδοσιακό μοντέλο. Οποιοσδήποτε επιθυμεί να το πράξει πρέπει πρώτα να συλλάβει ή διαφορετικά να ενδυναμώσει την πολιτική ή το σύστημα χρησιμοποιώντας την Διοικητική Διαδικασία που καθορίζεται από το Σύνταγμα.

5.5 ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΚΛΗΣΗ

Οι Κυρωτές ή οι διάδοχοί τους μπορούν να τροποποιούν το παρόν Σύνταγμα ή να το ανακαλέσουν ολοσχερώς, χρησιμοποιώντας οποιαδήποτε εξουσία και διαδικασία στην οποία στηρίχθηκαν για να το υιοθετήσουν. Οι τροποποιήσεις πρέπει να είναι γραπτές και δημοσιευμένες εκεί όπου όλοι οι Συνεργάτες του Οργανισμού θα μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτές.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ

ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ

ΣΚΟΠΟΣ: Ο Κεντρικός Σύνδεσμος κατέχει τον Σκοπό ολόκληρου του Κύκλου.

ΠΕΔΙΑ: Αναθέσεις Ρόλων εντός του Κύκλου

ΕΥΘΥΝΕΣ:

- Δόμηση της Διοίκησης του Κύκλου για την εκτέλεση των Σκοπών και των Ευθυνών του.
- Ανάθεση Συνεργατών στους Ρόλους του Κύκλου, παρακολούθηση της εφαρμογής, παροχή ενημέρωσης για την ενίσχυση της εφαρμογής, ανάθεση εκ νέου Ρόλων σε άλλους Συνεργάτες όταν είναι χρήσιμο για την ενίσχυση της εφαρμογής.
- Εντοπισμός των πόρων του Κύκλου πέραν των ποικίλων Έργων και/ή Ρόλων.
- Καθιέρωση προτεραιοτήτων και Στρατηγικές για τον Κύκλο.
- Καθορισμό μετρήσεων για τον Κύκλο.
- Άρση περιορισμών εντός του Κύκλου ώστε να μπορεί ο Υπερ-Κύκλος να εκτελέσει τον Σκοπό και τις Ευθύνες του.

Ο Κεντρικός Σύνδεσμος κρατεί επίσης όλες τα μη παραχωρημένα σε επίπεδο Κύκλου Πεδία και Ευθύνες.

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗΣ

ΣΚΟΠΟΣ: Εντός του Υπερ-Κύκλου, ο Σύνδεσμος Εκπροσώπησης κατέχει τον Σκοπό του Υπο-Κύκλου, εντός του Υπο-Κύκλου, ο Σκοπός του Συνδέσμου Εκπροσώπησης είναι: Τάσεις σχετικές με την επεξεργασία στον Υπερ-Κύκλο να διοχετεύονται και να επιλύονται.

ΕΥΘΥΝΕΣ:

- Άρση περιορισμών εντός του ευρύτερου Οργανισμού που περιορίζει τον Υπερ-Κύκλο.
- Αναζήτηση της κατανόησης των Τάσεων που μεταφέρονται από τα Μέλη του Υπο-Κύκλου και παρατήρηση αυτών που είναι απαραίτητων για την επεξεργασία στον Υπερ-Κύκλο.
- Παροχή ορατότητας στον Υπερ-Κύκλο για την υγεία του Υπο-Κύκλου, στην οποία περιλαμβάνονται η αναφορά σε οποιαδήποτε μέτρηση ή αντικείμενα της λίστας ελέγχου που έχουν ανατεθεί σε ολόκληρο των Υπο-Κύκλο.

ΔΙΟΡΓΑΝΩΤΗΣ

ΣΚΟΠΟΣ: Ευθυγράμμιση των διοικητικών και λειτουργικών πρακτικών του Κύκλου με το Σύνταγμα

ΕΥΘΥΝΕΣ:

- Λειτουργία των απαιτούμενων από το Σύνταγμα συναντήσεων του Κύκλου.
- Έλεγχος των συναντήσεων και καταγραφή των Υπο-Κύκλων όπου απαιτείται και δήλωση της Κατάρρευσης της Διαδικασίας όταν αποκαλύπτεται ένα μοτίβο ή συμπεριφορά που βρίσκεται σε αντίθεση με τους κανόνες του παρόντος Συντάγματος.

ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ: Επιστασία και σταθεροποίηση των επίσημων αρχείων του Κύκλου και εκτέλεση της διαδικασίας τήρησης αρχείων.

ΠΕΔΙΟ: Όλα τα συνταγματικώς απαιτούμενα αρχεία του Κύκλου.

ΕΥΘΥΝΕΣ:

- Προγραμματισμός όλων των απαιτούμενων συναντήσεων και ενημέρωση όλων των Μελών του Κύκλου Πυρήνα για τις προγραμματισμένες ώρες και τοποθεσίες.
- Σύλληψη και έκδοση των αποτελεσμάτων των απαιτούμενων συναντήσεων του Κύκλου και διατήρηση μίας συγκροτημένης προβολής της παρούσας Διοίκησης του Κύκλου, αντικείμενα της λιστών ελέγχου και μετρήσεις.
- Ερμηνεία Διοίκησης και του Συντάγματος μετά από αίτημα.

ΔΗΛΩΣΗ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ

ΟΙ ΚΑΤΩΘΙ ΥΠΟΓΕΓΡΑΜΜΕΝΟΙ ΚΥΡΩΤΕΣ ΥΙΟΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΣΥΝΤΑΓΜΑ ΤΗΣ ΟΛΟΚΡΑΤΙΑΣ, ΠΟΥ ΕΠΙΣΥΝΑΠΤΕΤΑΙ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΕΝΣΩΜΑΤΩΝΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΟΝΟΜΑΣΙΑ («ΤΟ ΣΥΝΤΑΓΜΑ»), ΩΣ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ (Ο «ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ») ΚΑΙ ΜΕ ΑΥΤΟ ΠΑΡΑΧΩΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΑ ΤΟΥΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΧΩΡΟΥΝ ΤΑ ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΟ ΕΞΗΣ ΜΕ ΤΟ ΒΑΡΟΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΠΟΥ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΘΑ ΕΙΧΑΝ ΟΙ ΚΥΡΩΤΕΣ ΟΠΩΣ ΠΙΟ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΡΑΦΟ 5.1 ΚΑΙ ΕΞΗΣ.

ΟΙ ΚΥΡΩΤΕΣ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ ΣΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΑΓΚΥΡΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥΣ:

☐ ΩΣ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΣΥΝΔΕΣΜΟ (ΠΧ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΑΓΚΥΡΑ ΜΑΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ)

- _____

Η

☐ ΩΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ (ΠΧ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΑΓΚΥΡΑ ΠΟΥ ΔΡΑ ΩΣ ΠΟΛΥΜΕΤΟΧΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ)

- ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΡΟΛΟΣ #1
ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΝΤΟΤΗΤΑ/ΟΜΑΔΑ (η «ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΗ ΟΝΤΟΤΗΤΑ»): _____
ΣΚΟΠΟΣ ΡΟΛΟΥ: _____
ΠΛΗΡΩΣΗ ΡΟΛΟΥ ΑΠΟ: _____
- ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΡΟΛΟΣ #2
ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΝΤΟΤΗΤΑ/ΟΜΑΔΑ (η «ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΗ ΟΝΤΟΤΗΤΑ»): _____
ΣΚΟΠΟΣ ΡΟΛΟΥ: _____
ΠΛΗΡΩΣΗ ΡΟΛΟΥ ΑΠΟ: _____

ΠΡΟΣΘΕΣΤΕ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΕΛΙΔΕΣ ΚΑΤΑ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥΣ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ

Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΕ ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΥΙΟΘΕΤΕΙ ΤΟ ΣΥΝΤΑΓΜΑ ΑΥΤΗ ____ ΤΗΝ ΗΜΕΡΑ ΤΗΣ _____,
ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ ΚΥΡΩΤΩΝ:

X _____
ΟΝΟΜΑ:
ΤΙΤΛΟΣ:

X _____
ΟΝΟΜΑ:
ΤΙΤΛΟΣ:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.1.
N. 1264/1982
(ΦΕΚ Α', 79/1.7.1982)



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΕΝ ΑΘΗΝΑΙΣ
ΤΗ 1 ΙΟΥΛΙΟΥ 1982

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟΝ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΥΛΛΟΥ
79

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 1264

Για τον εκδημοκρατισμό του Συνδικαλιστικού Κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Κυρούμεν και εκδίδομεν τον κατωτέρω υπό της Βουλής ψηφισθέντα νόμον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'. ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Άρθρο 1.

Αντικείμενο.

1. Με την επιφύλαξη της ισχύος των Διεθνών Συμβάσεων Έργασις που έχουν κυρωθεί, ο νόμος αυτός κατοχυρώνει τα συνδικαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων και ρυθμίζει την ίδρυση, οργάνωση, λειτουργία και δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεων τους. Για την εφαρμογή αυτού του νόμου εργαζόμενοι είναι όσοι απασχολούνται με σχέση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου (μισθωτοί), στους οποίους περιλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ή Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α.

Ειδικά για τις οργανώσεις του νόμου αυτού οι διατάξεις του Α.Κ. και του Εισ. Ν. Α.Κ. ισχύουν όπως τροποποιούνται ή συμπληρώνονται με αυτόν.

2. Δεν εφαρμόζεται ο νόμος αυτός:

α) Για τις δημοσιογραφικές οργανώσεις, εκτός από τις διατάξεις των άρθρων 12, 14, 15, 19, 20 με εξαίρεση το εδάφιο γ' της παραγράφου 1, 21, 22, 23 και 26.

β) Για τις ναυτεργατικές οργανώσεις. Γι' αυτές, μέχρις ότου ψηφιστεί και δημοσιευτεί ειδικός νόμος, θα εξαιρούνται από την εφαρμογή του ισχύοντος σήμερα νομικού καθεστώτος.

Δεν υπόγονται στις διατάξεις του νόμου αυτού επαγγελματικές οργανώσεις που συνιστώνται με νόμο ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου.

3. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις διακρίνονται σε πρωτοβάθμιες, δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες.

α) Πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι:

αα) τα σωματεία, ββ) τα τοπικά παραρτήματα συνδικαλιστικών οργανώσεων ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης, που προβλέπονται από τα καταστατικά τους και μόνο για το δικαίωμα να γίνουν μέλη του αντίστοιχου εργατικού κέντρου.

γγ) Οι ενώσεις προσώπων, μία για κάθε εκμετάλλευση, επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α., που συν

στούν δέκα (10) τουλάχιστο εργαζόμενοι με ιδρυτική πράξη την οποία καταθέτουν στο γραμματέα του αρμόδιου Ειρηνοδίκειου και κοινοποιούν στον εργοδότη, εφόσον ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων δεν υπερβαίνει τους σαράντα (40) και δεν υπάρχει σωματείο με τους μισούς τουλάχιστο ως μέλη του. Εάν, μετά την τυχόν σύσταση της ένωσης προσώπων, πάψει να συντρέχει μία από τις πιο πάνω προϋποθέσεις, η ένωση προσώπων διαλύεται, χωρίς άλλη διατύπωση. Η ιδρυτική πράξη της ένωσης προσώπων πρέπει να αναφέρει απαραίτητα το σκοπό της, δύο εκπροσώπους της και τη διάρκεια της που δεν υπερβαίνει το εξάμηνο.

Για τις ενώσεις προσώπων εκτός από το άρθρο 20 παρ. 1 εδάφ. γ' εφαρμόζονται ανάλογα και οι διατάξεις για τα σωματεία των άρθρων 3 παρ. 1α, 7 παρ. 1, 5, 6, 7 και 8 του νόμου αυτού.

Για την εκλογή των εκπροσώπων της ένωσης προσώπων επιμελείται τριμελής εφορευτική επιτροπή.

β) Δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι οι Όμοσπονδίες και τα Έργατικά Κέντρα. Οι Όμοσπονδίες είναι ενώσεις δύο (2) τουλάχιστο σωματείων του ίδιου ή συναφών κλάδων οικονομικής δραστηριότητας ή του ίδιου ή συναφών επαγγελματιών.

Τα Έργατικά Κέντρα είναι ενώσεις δύο (2) τουλάχιστο σωματείων και τοπικών παραρτημάτων που έχουν την έδρα τους μέσα στην περιφέρεια του αντίστοιχου Έργατικού Κέντρου ανεξάρτητα από τον τόπο απασχόλησης των μελών τους.

γ) Τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις (συνομοσπονδίες) είναι ενώσεις Όμοσπονδιών και Έργατικών Κέντρων.

Άρθρο 2.

Καταχώριση συνδικαλιστικών οργανώσεων.

1. Σε κάθε Πρωτοδικείο τηρείται ειδικό βιβλίο συνδικαλιστικών οργανώσεων στο οποίο καταχωρίζονται τα στοιχεία του άρθρου 81 Α.Κ., ο αριθμός της δικαστικής απόφασης που εγκρίνει ή τροποποιεί το καταστατικό της οργάνωσης και σημειώνεται η ενδεχόμενη διάλυσή της. Μετά την έγγραφη στο παραπάνω βιβλίο επέρχονται τα αποτελέσματα του άρθρου 83 Α.Κ.

2. Σε κάθε Πρωτοδικείο τηρείται φάκελλος που περιέχει το καταστατικό κάθε συνδικαλιστικής οργάνωσης και τις τροποποιήσεις του καθώς και τα έγγραφα που αναφέρονται στο άρθρο 13 παρ. 2 του νόμου αυτού.

3. Αντίγραφα των παραπάνω εγγράφων και δεδοσεις για στοιχεία που αναφέρονται στην παρ. 1 του άρθρου αυτού χορηγούνται από το Γραμματέα του Πρωτοδικείου σε όποιον έχει έννομο συμφέρον.

*Άρθρο 3.

Βιβλία συνδικαλιστικών οργανώσεων.

1. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις τηρούν τὰ ακόλουθα βιβλία, πού αριθμούνται καὶ θεωρούνται ἀπὸ τὸ Γραμματεῖα τοῦ Πρωτοδικείου τῆς ἑδρας τους πρὶν ἀρχίσουν νὰ χρησιμοποιοῦνται:

α) Μητρώου μελῶν, ὅπου ἀναγράφονται ἀριθμημένα τὸ ὀνοματεπώνυμο, τὸ ἐπάγγελμα, ἡ διεύθυνση κατοικίας, ὁ ἀριθμὸς τοῦ δελτίου ταυτότητάς, ὁ ἀριθμὸς τοῦ ἐκλογικοῦ συνδικαλιστικοῦ βιβλιαρίου καὶ μέχρι τὴν ἐκδόσὶς τοῦ ὁ ἀριθμὸς τοῦ ἀσφαλιστικοῦ βιβλιαρίου υγείας, τὸ Ταμεῖο ἀσφάλισης καὶ οἱ χρονολογίαι ἐγγραφῆς καὶ διαγραφῆς κάθε μέλους. Προκειμένου γιὰ νομικὰ πρόσωπα ἀναγράφονται ἡ ἐπωνυμία, ἡ ἑδρα, οἱ ἀριθμοὶ καὶ οἱ χρονολογίαι τῶν δικαστικῶν ἀποφάσεων ἐγκρίσεως ἢ τροποποιήσεως τῶν καταστατικῶν τους, οἱ χρονολογίαι ἐγγραφῆς καὶ διαγραφῆς τους, ὁ ἀριθμὸς τῶν γραμμένων μελῶν τους καὶ αὐτῶν πού πῆραν μέρος στὶς τελευταῖες ἐκλογές.

β) Πρακτικῶν συνεδριάσεων Γενικῶν Συνελεύσεων τῶν μελῶν.

γ) Πρακτικῶν συνεδριάσεων διοικήσεως.

δ) Ταμείου, ὅπου καταχωρίζονται κατὰ χρονολογικὴ σειρὰ ὅλες οἱ εἰσπράξεις καὶ πληρωμές.

ε) Περιουσίας, ὅπου καταγράφονται ὅλα τὰ κινητὰ καὶ ἀκίνητα περιουσιακὰ στοιχεῖα τῆς ὁργάνωσης.

2. Γραμματεῖα εἰσπράξεων ἀριθμούνται καὶ θεωροῦνται ἀπὸ τὴν Ἐλεγκτικὴ Ἐπιτροπή, πρὶν ἀπὸ τὴν χρησιμοποίησίν τους.

3. Τὰ μέλη τῆς ὁργάνωσης καὶ ὅποιος ἄλλος ἔχει ἔννομο συμφέρον ἔχουν τὸ δικαίωμα νὰ πληροφοροῦνται τὰ παραπάνω στοιχεῖα.

*Άρθρο 4.

Σκοποί συνδικαλιστικῶν ὁργανώσεων.

1. Οι συνδικαλιστικὲς ὁργανώσεις ἔχουν σκοπὸ τὴ διαφύλαξιν καὶ προαγωγὴν τῶν ἐργασιακῶν, οικονομικῶν, ασφαλιστικῶν, κοινωνικῶν καὶ συνδικαλιστικῶν συμφερόντων τῶν ἐργαζομένων.

2. Οι συνδικαλιστικὲς ὁργανώσεις ἀπαγορεύεται ν' ἀσκοῦν κερδοσκοπικὴ δραστηριότητα, μποροῦν ὅμως χωρὶς ἐπιδίωξιν κέρδους νὰ συνιστοῦν καταναλωτικὸς ἢ πιστωτικὸς συνεταιρισμοὺς ἢ νὰ διατηροῦν ἐντευκτήρια καὶ βιβλιοθήκες καὶ νὰ παρέχουν μαθήματα ἐπιμόρφωσης τῶν μελῶν τους. Μποροῦν ἐπίσης νὰ δημιουργοῦν εἰδικὰ κεφάλαια γιὰ τὴν ἐξυπηρέτησιν ὀρισμένων ἐκτακτῶν σκοπῶν ἀλληλεγγύης καὶ ἀλληλοβοήθειας τῶν μελῶν τους.

3. Οι συνδικαλιστικὲς ὁργανώσεις γιὰ τὴν πραγματοποιήσιν τῶν σκοπῶν τους δικαιοῦνται μεταξὺ ἄλλων:

α) Ν' ἀναφέρονται στὶς διοικητικὲς καὶ ἄλλες ἀρχὲς γιὰ κάθε ζήτημα πού ἀφορᾷ τοὺς σκοποὺς τους, τὰ μέλη τους, τὶς ἐργασιακὲς καὶ γενικότερες ἐπαγγελματικὲς σχέσεις καὶ τὰ συμφέροντα τῶν μελῶν τους.

β) Νὰ καταγγέλλουν καὶ νὰ ἐγκαλοῦν στὶς διοικητικὲς καὶ δικαστικὲς ἀρχὲς τὶς παραβιάσεις τῆς ἐργατικῆς καὶ ασφαλιστικῆς νομοθεσίας καὶ τῶν κανονισμῶν ἢ ὁργανισμῶν πού ἀφοροῦν τὶς ἴδιες ἢ τὰ μέλη τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑ

*Άρθρο 5.

Πόροι.

1. Πόροι τῶν συνδικαλιστικῶν ὁργανώσεων εἶναι:

α) Τὰ δικαιώματα ἐγγραφῆς, οἱ συνδρομὲς καὶ οἱ ἐθελοντικὲς εἰσφορὲς τῶν μελῶν.

β) Τὰ εἰσοδήματα ἀπὸ τὴν ἀξιοποίηση τῆς περιουσίας τῆς ὁργάνωσης.

γ) Τὰ ἔσοδα δωρεῶν, κληρονομιῶν, κληροδοσιῶν ὡς καὶ διαφόρων ἐκδηλώσεων καὶ ἑορτῶν.

2. Ὁ τρόπος καθορισμοῦ καὶ τὸ ὕψος τοῦ δικαιώματος ἐγγραφῆς καὶ τῶν συνδρομῶν ὁρίζονται ἀπὸ τὸ καταστατικὸ τῆς ὁργάνωσης.

3. Οι δωρεὲς καὶ οἱ ἐπιχορηγήσεις πρὸς συνδικαλιστικὲς ὁργανώσεις γίνονται πάντοτε ἐπώνυμα.

4. Ἀπαγορεύεται νὰ δέχονται οἱ συνδικαλιστικὲς ὁργανώσεις εἰσφορὰς καὶ ἐνισχύσεις, ἀπὸ ἐργοδότες ἢ ὁργανώσεις τους, καθὼς καὶ ἀπὸ κομματικὸς ὁργανισμοὺς ἢ ἄλλας πολιτικὲς ὁργανώσεις.

Ἀπὸ τὴν παραπάνω ἀπαγόρευση ἐξαιροῦνται παροχές τοῦ ἐργοδότη γιὰ τὴν ἐξυπηρέτησιν κοινωνικῶν σκοπῶν τῆς μοναδικῆς πρωτοβάθμιας συνδικαλιστικῆς ὁργάνωσης, στὴν ὁποία ἀνήκουν οἱ ἐργαζόμενοι σ' αὐτόν, ἢ, ἐφόσον ὑπάρχουν περισσότερες, ἰσομερῶς σὲ ὅλες.

5. Ἡ περιουσία τοῦ σωματείου, πού χρειάζεται γιὰ τὴ στοιχειώδη λειτουργία του, εἶναι ἀκατάσχετη.

*Άρθρο 6.

Εἰσπραξὶ εἰσφορῶν.

1. Οι πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικὲς ὁργανώσεις ἔχουν δικαίωμα νὰ εἰσπράττουν τὰ δικαιώματα ἐγγραφῆς, τὶς συνδρομὲς καὶ γενικὰ τὶς εἰσφορὲς τῶν μελῶν τους καὶ μέσα στὸ χρόνο ἐργασίας, ἐκτὸς χρόνου ἀπασχόλησης. Ὁ χρόνος αὐτός εἶναι ἐκεῖνος πού στὴ διάρκειά του ὁ ἐργαζόμενος δὲν ὀφείλει νὰ προσφέρει τὶς ὑπηρεσίες του στὸν ἐργοδότη.

2. Οι συνδικαλιστικὲς ὁργανώσεις ἔχουν δικαίωμα νὰ εἰσπράττουν τὶς συνδρομὲς τῶν μελῶν τους μὲ σύστημα παρὰ κράτησης καὶ ἀπόδοσης ἀπὸ τὸν ἐργοδότη, τοῦ ὁποίου οἱ λεπτομέρειες καθορίζονται μὲ Ἐθνικὴ Γενικὴ Συλλογικὴ Σύμβαση Ἐργασίας ἢ ὅμοιας ἔκτασης ἀπόφαση διαιτησίας.

3. Ἄν μέσα σὲ 3 μῆνες ἀπὸ τὴν ἰσχὺ τοῦ νόμου αὐτοῦ δὲν ὑπογραφῇ σχετικὴ Ἐθνικὴ Γενικὴ Συλλογικὴ Σύμβαση Ἐργασίας ἢ δὲν ἐκδοθεῖ ὅμοιας ἔκτασης ἀπόφαση τῆς διαιτησίας, μὲ Π.Δ. πού ἐκδίδεται μὲ πρόταση τοῦ Ὑπουργοῦ Ἐργασίας ὕστερα ἀπὸ γνώμη ἐκπροσωπευτικῶν ὁργανώσεων ἐργαζομένων καὶ ἐργοδοτῶν, ρυθμίζεται προσωρινὰ τὸ σύστημα τῆς εἰσπραξῆς καὶ ἀπόδοσης τῶν πρὶν ἄνω εἰσφορῶν ἀπὸ τοὺς ἐργοδότες, μέχρι τὴ σύναψιν τῆς σχετικῆς ΕΠΣΣΕ ἢ τὴν ἐκδοσὴ ἀπόφασης διαιτησίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ'.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ — ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ — ΔΙΟΙΚΗΣΗ

*Άρθρο 7.

Μέλη συνδικαλιστικῶν ὁργανώσεων.

1. Κάθε ἐργαζόμενος, πού ἔχει συμπληρώσει ἓνα ἔτος μέσα στὸν τελευταῖο χρόνο στὴν ἐπιχείρησιν ἢ ἐκμετάλλευσιν ἢ τὸν κλάδον ἀπασχόλησής του, ἔχει δικαίωμα νὰ γίνῃ μέλος μιᾶς ὁργάνωσης τῆς ἐπιχείρησιν ἢ ἐκμετάλλευσιν καὶ μιᾶς τοῦ ἐπαγγελματικοῦ κλάδου ἀπασχόλησής του, ἐφόσον ἔχει τὶς νόμιμες προϋποθέσεις τῶν καταστατικῶν τους.

Ἀνήλκοι καὶ ἄλλοδαποί, ἐργαζόμενοι νόμιμα, μποροῦν νὰ εἶναι μέλη συνδικαλιστικῶν ὁργανώσεων.

Ἄν δὲν ὀρίζει διαφορετικὰ τὸ καταστατικὸ, διαγράφεται τὸ μέλος τῆς συνδικαλιστικῆς ὁργάνωσης: 1) πού, χωρὶς νὰ συντρέχει ἀνώτερη εἰς, δὲν πῆρε μέρος στὶς δύο τελευταῖες ἐκλογές γιὰ τὴ διοίκησιν, 2) πού πρὶν ἔξι (6) μῆνες ἔχει πάψει μὲ τὴ θέλησή του νὰ ἀπασχολεῖται στὴν ἐπιχείρησιν ἢ στὸν ἐπαγγελματικὸ κλάδον ἀπασχόλησής του, ἐκτὸς ἐάν τοῦτο ὀφείλεται στὴν ἐκλογὴ του στὸ Κοινοβούλιο ἢ τὴν Τοπικὴ Αὐτοδιοίκησιν.

2. Κάθε σωματείο έχει το δικαίωμα να γίνει μέλος της αντίστοιχης Όμοσπονδίας και του αντίστοιχου Έργατικού Κέντρου. Κάθε τοπικό παράρτημα σωματείου ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης μπορεί να γίνει μέλος του αντίστοιχου Έργατικού Κέντρου, ύστερα από απόφαση της διοίκησης του σωματείου.

Κάθε σωματείο ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης που ανήκει στο Έργατικό Κέντρο της περιφέρειας στην οποία βρίσκεται ή έδρα του εκπροσωπείται στη συνέλευση του Έργατικού Κέντρου για το σύνολο των μελών του, αφού αφαιρεθούν μέλη τοπικών παραρτημάτων, που τυχόν υπάρχουν και έχουν εγγραφεί σε άλλα Έργατικά Κέντρα.

3. Κάθε Όμοσπονδία και κάθε Έργατικό Κέντρο έχει το δικαίωμα να γίνει μέλος μιας συνομοσπονδίας.

4. Διάταξη καταστατικού συνδικαλιστικής οργάνωσης που απαγορεύει τη συμμετοχή μελών της σε άλλη οργάνωση είναι ισχυρή.

5. Έργαζόμενος ή πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση εγγράφεται στην αντίστοιχη οργάνωση μετά από αίτηση που υποβάλλει στο αρμόδιο ν' αποφασίσει όργανο. Το όργανο τούτο αποφασίζει στην πρώτη μετά την υποβολή της αίτησης συνεδρίασή του.

6. Εάν το αρμόδιο να αποφασίσει την εγγραφή όργανο της συνδικαλιστικής οργάνωσης απορρίψει την αίτηση ή μέσα σε ένα μήνα από την υποβολή της για πρωτοβάθμια οργάνωση και Έργατικό Κέντρο και σε δύο μήνες για Όμοσπονδία και τριτοβάθμια οργάνωση δεν έχει γνωστοποιηθεί απόφαση του οργάνου για αποδοχή ή απόρριψη της αίτησης στον αιτούντα, αυτός έχει δικαίωμα να προσφύγει στο αρμόδιο Ειρηνοδικείο και να ζητήσει την εγγραφή, κατά τη διαδικασία των άρθρων 663 και επ. του Κ. Πολ. Δ.

Ο έργαζόμενος ή η οργάνωση, από την κοινοποίηση της απόφασης του Ειρηνοδικείου που διατάζει την εγγραφή, γίνεται χωρίς άλλη διατύπωση μέλος της αντίστοιχης οργάνωσης. Το δικαστήριο μπορεί να διατάξει ως ασφαλιστικό μέτρο την προσωρινή εγγραφή του αιτούντα, ύστερα από αίτησή του.

7. Ύστερα από αίτηση μελών της συνδικαλιστικής οργάνωσης ή υπερεκτελεστικής της και έφεσον το αρμόδιο για την εγγραφή νέων μελών όργανο εντελώς αδικαιολόγητα και κατά παράβαση των αρχών της καλής πίστης αρνείται την εγγραφή νέων μελών, το Ειρηνοδικείο με τη διαδικασία των άρθρων 663 και επ. του Κ. Πολ. Δ. κηρύσσει έκπτωτη τη διοίκηση της οργάνωσης. Στην περίπτωση αυτή το αρμόδιο δικαστήριο διορίζει κατά το άρθρο 69 του Α.Κ. προσωρινή διοίκηση στην οποία αναθέτει το έργο της εγγραφής νέων μελών και της διενέργειας εκλογών για ανάδειξη νέας διοίκησης της οργάνωσης μέσα σε δύο μήνες από το διορισμό της για τις πρωτοβάθμιες και τέσσερις μήνες για τις λοιπές οργανώσεις.

Άρθρο 8.

Συνέλευση μελών — Απαρτία —
Λήψη — Προσβολή αποφάσεων.

1. Η Συνέλευση των μελών της συνδικαλιστικής οργάνωσης συγκαλείται κατά τους όρους των άρθρων 95 και 96 του Α.Κ. και αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν την οργάνωση εντός αν κατά το καταστατικό υπάρχουν στην αρμοδιότητα άλλου οργάνου της.

2. Με την επιφύλαξη των άρθρων 99 και 100 Α.Κ. όπως και κάθε άλλης διάταξης με την οποία προβλέπεται ειδική απαρτία και έφεσον το καταστατικό δεν όρίζει διαφορετικά, για να γίνει συζήτηση και για να ληφθεί απόφαση, κατά τις Συνελεύσεις, απαιτείται ή παρουσία τουλάχιστο του ενός τρίτου (1/3) των οικονομικά τακτοποιημένων μελών. Αν δεν υπάρχει απαρτία κατά την πρώτη συζήτηση συγκαλείται [220] η Συνέλευση των μελών της ελεγκτικής επιτροπής, κατά το καταστατικό της.

κατά την οποία απαιτείται ή παρουσία τουλάχιστο του ενός τετάρτου (1/4) των οικονομικά τακτοποιημένων μελών. Εάν δεν υπάρξει απαρτία κατά τη δεύτερη συνέλευση, συγκαλείται μέσα σε δύο (2) μέχρι δεκαπέντε (15) μέρες τρίτη κατά την οποία είναι αρκετή ή παρουσία του ενός πέμπτου (1/5) των οικονομικά τακτοποιημένων μελών.

Απαγορεύεται ή συμμετοχή στις Συνελεύσεις και στις ψηφοφορίες με όποιονδήποτε είδους εξουσιοδότηση.

3. Η Γενική Συνέλευση αποφασίζει πάντοτε με ψηφοφορία, ποτέ όμως δια έφεσης.

Είναι μυστική κάθε ψηφοφορία που αναφέρεται σε εκλογές διοικητικού συμβουλίου, ελεγκτικής και έφορευτικής επιτροπής και αντιπροσώπων σε δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια οργάνωση, επίλογη δευτεροβάθμιας οργάνωσης για αντιπροσώπηση στην τριτοβάθμια, θέματα εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση, έγκριση λογοδοσίας, προσωπικά ζητήματα και κήρυξη άπεργιας.

Οι αποφάσεις της Συνέλευσης, αν δεν όρίζεται διαφορετικά στο καταστατικό, λαμβάνονται με σχετική πλειοψηφία των παρόντων.

Σε κάθε περίπτωση μυστικής ψηφοφορίας, αν για την απαρτία της Συνέλευσης είναι αρκετή ή παρουσία ως και του ενός τετάρτου (1/4) των μελών, είναι δε παρόντα τόσα μέλη όσα να καλύπτουν τον ελάχιστο αυτόν αριθμό, απαιτείται πλειοψηφία των τριών τετάρτων (3/4) των παρόντων.

Απόφαση Συνέλευσης μπορεί να άκυρωθεί αν στη Συνέλευση παρευρέθηκαν πρόσωπα που δεν ήταν μέλη της συνδικαλιστικής οργάνωσης και ή παρουσία τους μπορούσε να επηρεάσει το αποτέλεσμα.

Σε περίπτωση που με απόφαση της διοίκησης συνδικαλιστικής οργάνωσης ή μετά από αίτηση του 1/10 των οικονομικά τακτοποιημένων μελών της συγκληθεί Γενική Συνέλευση για να αποφασίσει την ένοποιήσή της με άλλη όμοιοσπονδυλιστική οργάνωση, ισχύουν χωρίς την επιφύλαξη των άρθρων 99 και 100 Α.Κ. όσα καθορίζονται παραπάνω στις παραγράφους 2 και 3 του άρθρου αυτού. Η Συνέλευση αυτή αποφασίζει και για την εκχώρηση των περιουσιακών στοιχείων στην ενιαία οργάνωση που θα προκύψει από την ένοπιση.

4. Αίτηση για την άναγνώριση άκυρότητας απόφασης Συνέλευσης υποβάλλεται μέσα σε άποκλειστική προθεσμία τριάντα (30) ήμερών από τη λήξη της Συνέλευσης στο Ειρηνοδικείο της περιφέρειας που έδρεύει ή συνδικαλιστική οργάνωση.

Η σχετική αίτηση πρέπει να υποβάλλεται για τις πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις από το 1/50 τουλάχιστο των οικονομικά τακτοποιημένων μελών και για τις λοιπές, άποκλειστικά από όποιονδήποτε συνδικαλιστική οργάνωση που μετέχει, οικονομικά τακτοποιημένη, κατά τη συζήτηση της αίτησης.

Η άπόφαση του Ειρηνοδικείου είναι δυνατό να εκκληθεί στο Μονομελές Πρωτοδικείο μέσα σε δέκα μέρες από την επίδοσή της.

Άρθρο 9.

Διοικητικά Συμβούλια.

Ελεγκτικές Έπιτροπές — Αντιπρόσωποι.

1. Η διοίκηση της συνδικαλιστικής οργάνωσης συγκροτείται όπως όρίζει το καταστατικό. Οι ιδιότητες του Προέδρου, Αντιπροέδρου, Γεν. Γραμματέα ή Ταμία δεν επιτρέπεται να συμπέσουν στο ίδιο πρόσωπο.

Η θητεία των διοικητικών οργάνων δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερη από 3 χρόνια.

2. Σε κάθε συνδικαλιστική οργάνωση εκλέγεται απ' τη Γενική Συνέλευση των μελών της ελεγκτική επιτροπή, κατά το καταστατικό της.

Ο αριθμός των μελών της και ο τρόπος λειτουργίας της ορίζονται απ' το καταστατικό της οργάνωσης. Η διάρκεια της θητείας των ελεγκτικών επιτροπών ακολουθεί πάντοτε τη θητεία του διοικητικού συμβουλίου. Οι εκλογές για διοικητικό συμβούλιο και ελεγκτική επιτροπή γίνονται ταυτόχρονα.

Αρμοδιότητα της ελεγκτικής επιτροπής είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος του διοικητικού συμβουλίου ως προς την οικονομική διαχείριση της οργάνωσης.

3. Η Συνέλευση των μελών κάθε πρωτοβάθμιας οργάνωσης εκλέγει τους αντιπροσώπους της για την Όμοσπονδία και το Εργατικό Κέντρο στα όποια συμμετέχει.

Η Συνέλευση κάθε Όμοσπονδίας και κάθε Εργατικού Κέντρου εκλέγει τους αντιπροσώπους της για τη Συνομοσπονδία στην οποία συμμετέχει.

Ο αριθμός των αντιπροσώπων σε κάθε δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση ορίζεται με το ίδιο μέτρο για όλες τις οργανώσεις, που συμμετέχουν στη δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια οργάνωση. Ο σχετικός υπολογισμός γίνεται με βάση τον αριθμό των μελών που ψήφισαν για την ανάδειξη των αντιπροσώπων στην πρωτοβάθμια οργάνωση.

Σε περίπτωση που προκύπτει κλάσμα μεγαλύτερο από το μισό του αριθμού που αποτελεί το μέτρο, προστίθεται ένας ακόμη αντιπρόσωπος. Δεν αντιπροσωπεύεται η οργάνωση που δεν καλύπτει τουλάχιστο το μισό του μέτρου.

Σωματεία, των οποίων η αριθμητική δύναμη λόγω της ιδιομορφίας τους καθορίζεται από ειδικό νόμο ή ειδική επιτροπή που είναι ΝΠΔΔ, μπορούν να αντιπροσωπεύονται στις δευτεροβάθμιες οργανώσεις ανεξάρτητα εάν τα μέλη τους είναι λιγότερα από το μισό του μέτρου που προβλέπει το καταστατικό της δευτεροβάθμιας οργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ'.

ΕΚΛΟΓΙΚΕΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Άρθρο 10.

Εκλογές.

1. α) Οι εργαζόμενοι, μέλη των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων, εκλέγουν τα διοικητικά συμβούλια και τις ελεγκτικές επιτροπές και αντιπροσώπους στις δευτεροβάθμιες οργανώσεις και εκλέγονται επίσης έφορον έχουν εκπληρώσει τις οικονομικές υποχρεώσεις, που προβλέπονται από τα καταστατικά τους.

β) Τα μέλη των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων δικαιούνται να ψηφίσουν αντιπροσώπους, μόνο για μία Όμοσπονδία και ένα Εργατικό Κέντρο. Αν ανήκουν σε δύο οργανώσεις επιλέγουν τη μία απ' αυτές, για να εκπληρώσουν το δικαίωμά τους αυτό, με δήλωσή τους προς τον πρόεδρο της εφορευτικής επιτροπής των εκλογών. Η δήλωση αυτή δεσμεύει τον εργαζόμενο για όλο το χρόνο της θητείας των αντιπροσώπων που ψήφισε και της θητείας των οργάνων που ψήφισαν οι αντιπρόσωποι της οργάνωσής του.

2. α) Κάθε πρωτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση συμμετέχει με τους αντιπροσώπους της στην εκλογή των οργάνων της διοίκησης της Όμοσπονδίας και του Εργατικού Κέντρου, που ανήκει, και έφορον έχει εκπληρώσει τις οικονομικές υποχρεώσεις, που προβλέπονται από τα καταστατικά τους.

β) Οι πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις αντιπροσωπεύονται στην τριτοβάθμια δια μέσου μιας μόνο δευτεροβάθμιας οργάνωσης.

Η Γενική Συνέλευση των μελών κάθε πρωτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης αποφασίζει αν η αντιπροσωπευσή της στην τριτοβάθμια θα γίνει δια μέσου του Εργατικού Κέντρου ή δια μέσου της Όμοσπονδίας, που τυχόν ανήκει. [221]

Για την απόφαση της Γενικής Συνέλευσης αρκεί η σχετική πλειοψηφία των παρόντων μελών και η σχετική μυστική ψη-

φοφορία γίνεται στην ίδια συνεδρίαση της Γενικής Συνέλευσης και άμεσα μετά την έκλογή της εφορευτικής επιτροπής, για την εκλογή αντιπροσώπων.

Την απόφαση αυτή και πίνακα των αντιπροσώπων ανακοινώνει με έγγραφό του ο Πρόεδρος της εφορευτικής επιτροπής και στις δύο δευτεροβάθμιες οργανώσεις, που τυχόν μετέχει η οργάνωση, καθώς επίσης στην αντίστοιχη τριτοβάθμια. Ταυτόχρονα στις ίδιες υπερκείμενες οργανώσεις αποστέλλει ο δικαστικός αντιπρόσωπος αντίγραφο του μητρώου, που αναφέρεται στην παρ. 2 του άρθρου 6 του Ν.Δ. 4361/1964, με τα πρόσθετα στοιχεία που αναφέρονται στο άρθρο 3 παρ. 1 εδαφ. α' του παρόντος νόμου.

Η παραπάνω δέσμευση της συνδικαλιστικής οργάνωσης ισχύει για όλο το χρόνο της θητείας των αντιπροσώπων που ψήφισαν οι αντιπρόσωποι της στη δευτεροβάθμια οργάνωση που επέλεξε.

3. Κάθε δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση εκλέγει αντιπροσώπους μόνο για μία τριτοβάθμια.

4. Οι αντιπρόσωποι στις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες οργανώσεις έχουν δικαίωμα να εκλέγονται σε όλα τα έργα διοίκησης, όπως επίσης και στα έργα που υποκαθιστούν τις συνελεύσεις των οργανώσεων αυτών.

Άρθρο 11.

Διεξαγωγή εκλογών.

1. Οι εκλογές για τα έργα των συνδικαλιστικών οργανώσεων διεξάγονται από εφορευτική επιτροπή, που ο αριθμός των μελών της και η διαδικασία εκλογής τους ορίζεται από το καταστατικό και προεδρεύεται από τον δικαστικό αντιπρόσωπο. Σε όλη τη διάρκεια της διεξαγωγής των εκλογών μέχρι και την ανακήρυξη των επιτυχόντων μπορεί να παρευρίσκεται ανά ένας αντιπρόσωπος κάθε συνδυασμού.

2. Οι διατάξεις των παραγράφων 2—5 του άρθρου 6 του Ν.Δ. 4361/1964 εφαρμόζονται και για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις του νόμου αυτού.

3. Δικαστικός αντιπρόσωπος ορίζεται Πρωτοδικής ή Ειρηνοδίκης έφορον πρόκειται για δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Ο δικαστικός αντιπρόσωπος ορίζεται, με αίτηση της οργάνωσης, από τον Πρόεδρο του Πρωτοδικείου της έδρας της από πίνακα όλων των Πρωτοδικών ή Ειρηνοδικών με αλφαριθμητική σειρά. Υπερβάση της σειράς επιτρέπεται μόνο για λόγους ανώτερης βίας, που εξαίρωνται από τον Πρόεδρο Πρωτοδικών στην έγγραφη εντολή του στον επόμενο στη σειρά Πρωτοδική ή Ειρηνοδική και για όλο χρόνο διαρκεί η ανώτερη βία.

4. Δικαστικός αντιπρόσωπος ορίζεται Πρωτοδικής ή Ειρηνοδίκης έφορον πρόκειται για σωματεία, που έχουν την έδρα τους σε τόπους που εδρεύει Πρωτοδικείο. Τα άρθρα 6' και γ' της παρ. 3 εφαρμόζονται ανάλογα.

5. Δικαστικός αντιπρόσωπος στα άλλα σωματεία είναι ο Ειρηνοδίκης της περιφέρειας όπου βρίσκεται η έδρα του σωματείου, στον οποίο κατατίθεται και η σχετική αίτηση.

6. Δεν απαιτείται η παρουσία δικαστικού αντιπροσώπου σε εκλογές σωματείων που έχουν την έδρα τους εντός της έδρας του Ειρηνοδικείου και ο αριθμός των μελών τους δεν υπερβαίνει τους (50) πενήντα.

Άρθρο 12.

Σύστημα εκλογών.

1. Η εκλογή των οργάνων της συνδικαλιστικής οργάνωσης γίνεται με το σύστημα της απλής αναλογικής.

2. Οι έδρες του διοικητικού συμβουλίου, της ελεγκτικής επιτροπής και ο αριθμός των αντιπροσώπων κατανέμονται μεταξύ των συνδυασμών και των χωριστών υποψηφίων ανάλογα με την εκλογική τους δύναμη. Το σύνολο των έγκυρων

ψηφοδελτίων διακρίνεται με τὸν ἀριθμὸ τῶν ἐδρῶν τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου ἢ τῆς ἐλεγκτικῆς ἐπιτροπῆς, ἢ με τὸν ἀριθμὸ τῶν ἀντιπροσώπων πού ἐκλέγονται.

Τὸ πηλίκον αὐτῆς τῆς διακρίσεως, παρελκειμένου τοῦ κλάσματος, ἀποτελεῖ τὸ ἐκλογικὸ μέτρο. Κάθε συνδυασμὸς καταλαμβάνει τόσες ἑδρες στὸ διοικητικὸ συμβούλιον ἢ τὴν ἐλεγκτικὴν ἐπιτροπὴν καὶ ἐκλέγει τόσους ἀντιπροσώπους ὅσες φορές χωρεῖ τὸ ἐκλογικὸ μέτρο στὸν ἀριθμὸ τῶν ἑδρῶν ψηφοδελτίων πού ἔλαβε.

3. Χωριστὸς ὑποψήφιος πού ἔλαβε τὸ ἴδιον ἢ μεγαλύτερον ἀριθμὸ ψήφων ἀπὸ τὸ ἐκλογικὸ μέτρο καταλαμβάνει μία ἑδρα στὸ ὄργανον γιὰ τὸ ὁποῖο εἶχε θέσει ὑποψηφιότητα ἢ ἐκλέγεται ἀντιπρόσωπος ἐφόσον ἦταν ὑποψήφιος γιὰ τὴ θέσιν αὐτή.

4. Συνδυασμὸς πού περιλαμβάνει ὑποψήφιους λιγότερους ἀπὸ τὶς ἑδρες πού τοῦ ἀνήκουν, καταλαμβάνει τόσες μόνο ἑδρες ἢ ἐκλέγει τόσους μόνο ἀντιπροσώπους, ὅσοι εἶναι καὶ οἱ ὑποψήφιοί του.

5. Οἱ ἑδρες πού μένουν ἀδιάρθετες καὶ ὁ ἀριθμὸς τῶν ἀντιπροσώπων πού δὲν καλύπτεται σύμφωνα με τὶς διατάξεις τῶν προηγούμενων παραγράφων κατανέμονται ἀπὸ μία στους συνδυασμοὺς ἐκείνους πού ἔχουν καταλάβει τουλάχιστον μία ἑδρα ἢ ἔχουν ἐκλέξει ἕναν ἀντιπρόσωπο καὶ οἱ ὁποῖοι συγκεντρώνουν ὑπόλοιπον ψηφοδελτίων μεγαλύτερον ἀπὸ τὸ 1/3 τοῦ ἐκλογικοῦ μέτρου καὶ πού πλησιάζουν περισσότερο τὸ ἐκλογικὸ μέτρο.

6. Οἱ ἑδρες πού μένουν ἀδιάρθετες ἢ ὁ ἀριθμὸς τῶν ἀντιπροσώπων πού δὲν καλύπτεται καὶ μετὰ τὴν ἐφαρμογὴ τῶν διατάξεων τῆς προηγούμενης παραγράφου κατανέμονται μετὰ τῶν συνδυασμῶν πού ἔχουν τὸ μεγαλύτερον ὑπόλοιπον ψηφοδελτίων ἀπὸ μία ἑδρα ἢ ἀπὸ ἕναν ἀντιπρόσωπο. Σὲ περίπτωσιν ἰσοδυναμίας γίνεται κλήρωση.

Ἄρθρο 13.

Ψηφοφορία — Πρακτικὰ διαλογῆς.

1. Ἡ ψηφοφορία γίνεται πάντοτε μετὰ τὴν ἐπίδειξιν τῆς ἀτυνομικῆς ταυτότητος ἢ ἄλλου δημόσιου ἐγγράφου καὶ τοῦ ἐκλογικοῦ συνδικαλιστικοῦ διβλίου. Στὸ διβλίου σημειώνεται ἀπὸ τὸ δικαστικὸ ἀντιπρόσωπο ἢ χρονολογία ἀσκήσεως τοῦ ἐκλογικοῦ δικαιώματος τοῦ μέλους, ἢ διάρκεια τῆς θητείας τῶν ἀντιπροσώπων πού ψήφισα, καὶ τῆς διάρκειας τῆς θητείας τῶν ὀργάνων πού θὰ ψηφίσουν οἱ ἀντιπρόσωποί του. Τὸ γνήσιον τῶν ἐγγράφων αὐτῶν δεσμεύει ὁ δικαστικὸς ἀντιπρόσωπος μετὰ τὴν ὑπογραφήν του καὶ τὴν σφραγίδα τῆς ὀργάνωσης.

2. Μετὰ τὴν ἐπιφύλαξιν τῆς παρ. 2 τοῦ ἄρθρου 11 τὰ πρακτικὰ διαλογῆς τῶν ψηφοδελτίων καὶ ἀνακηρύξεως τῶν ἐπιτυχόντων, καθὼς καὶ τὸ πρωτόκολλον τῆς ψηφοφορίας ὡς καὶ ἀπόσπασμα πρακτικῶν γιὰ τὴν κατὰ τὸ ἄρθρο 10 παρ. 26 ἀπόφασιν τῆς Γενικῆς Συνέλευσης παραδίδονται τὴν ἐπόμενην μέραν μετὰ τὸ τέλος τῆς ἐκλογῆς ἀπὸ τὸ δικαστικὸ ἀντιπρόσωπον στὸ γραμματεῖα τοῦ ἀρμόδιου Πρωτοδικείου καὶ φυλάσσονται στὸ φάκελλον τῆς οἰκείας συνδικαλιστικῆς ὀργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε'

ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Ἄρθρο 14.

Προστασία καὶ διευκολύνσεις συνδικαλιστικῆς δράσεως.

1. Τὰ ὄργανα τοῦ Κράτους ἔχουν τὴν υποχρέωσιν νὰ ἐκπληροῦν τὰ ἀπαραίτητα μέτρα γιὰ τὴν διασφάλισιν τῆς ἀνεμ-
[222] διστης ἀσκήσεως τοῦ δικαιώματος γιὰ τὴν ἱδρύσιν καὶ αὐτόνομη λειτουργίαν τῶν συνδικαλιστικῶν ὀργανώσεων.

2. Ἀπαγορεύεται στοὺς ἐργοδότες, σὲ πρόσωπα πού ἐνεργοῦν γιὰ λογαριασμὸν τους καὶ σὲ ὁποιοδήποτε τρίτον, νὰ προβαίνουν σὲ ὁποιοδήποτε πράξιν ἢ παράλειψιν πού κατατείνει στὴν παρεμπόδισιν τῆς ἀσκήσεως τῶν συνδικαλιστικῶν δικαιωμάτων τῶν ἐργαζομένων καὶ ἰδιαίτερῶς:

- α) ν' ἀσκούν ἐπιρροὴν στοὺς ἐργαζομένους, γιὰ τὴν ἱδρύσιν ἢ μὴ ἱδρύσιν συνδικαλιστικῆς ὀργάνωσης,
- β) νὰ ἐπιβάλλουν ἢ νὰ παρεμποδίζουν μετὰ ὁποιοδήποτε τρόπο ἢ μέσον τὴν προσχώρησιν ἐργαζομένων σὲ ὀρισμένη συνδικαλιστικὴ ὀργάνωση,
- γ) ν' ἀπειθοῦν ἀπὸ τοὺς ἐργαζομένους θήλωσιν συμμετοχῆς, μὴ συμμετοχῆς ἢ ἀποχώρησιν ἀπὸ συνδικαλιστικῆς ὀργάνωσης,
- δ) νὰ ὑποστηρίζουν ὀρισμένη συνδικαλιστικὴ ὀργάνωση ἢ μετὰ οἰκονομικὰ ἢ μετὰ ἄλλα μέσα,
- ε) νὰ ἐπεμβαίνουν μετὰ ὁποιοδήποτε τρόπο στὴ διοίκησιν, στὴ λειτουργίαν καὶ στὴ δράσιν τῶν συνδικαλιστικῶν ὀργανώσεων.
- στ) νὰ μεταχειρίζονται μετὰ εὐμένεια ἢ δυσμένεια τοὺς ἐργαζομένους, ἀνάλογα μετὰ τὴν συμμετοχὴν τους σὲ ὀρισμένη συνδικαλιστικὴ ὀργάνωση.

3. Δὲν ἐπιτρέπεται νὰ συμμετέχουν σὲ συνδικαλιστικὴ ὀργάνωση ἐργαζομένων ἐργοδότες.

Στὶς δημοσιογραφικὰς ὀργανώσεις πού προβλέπεται ἀπὸ τὰ καταστατικὰ τους νὰ εἶναι μέλη καὶ συνταξιούχοι, αὐτοὶ δὲν ἔχουν δικαίωμα νὰ ἐκλέγουν ἢ νὰ ἐκλέγονται στὰ ὄργανα τοῦ σωματείου πού προβλέπονται ἀπὸ τὸ καταστατικόν.

4. Εἶναι ἀκυρὴ ἡ καταγγελία τῆς σχέσεως ἐργασίας γιὰ νόμιμη συνδικαλιστικὴν δράσιν.

5. Εἶναι ἀκυρὴ ἡ καταγγελία τῆς σχέσεως ἐργασίας:

- α) τῶν μελῶν τῆς διοικήσεως, σύμφωνα μετὰ τὸ ἄρθρο 92 Α.Κ., τῆς συνδικαλιστικῆς ὀργάνωσης,
- β) τῶν μελῶν τῆς προσωρινῆς, σύμφωνα μετὰ τὸ ἄρθρο 79 Α.Κ., διοικήσεως συνδικαλιστικῆς ὀργάνωσης πού διορίζει τὸ δικαστήριον σύμφωνα μετὰ τὸ ἄρθρο 69 τοῦ Ἀστικοῦ Κώδικα καὶ

γ) τῶν μελῶν τῆς διοικήσεως πού ἐκλέγονται προσωρινὰ κατὰ τὴν ἱδρύσιν συνδικαλιστικῆς ὀργάνωσης.

Ἡ ἀπαγόρευσις ἰσχύει κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς θητείας καὶ ἕνα χρόνον μετὰ τὴν λήξιν τῆς, ἐκτὸς ἂν συντρέχει ἕνας ἀπὸ τοὺς λόγους τῆς παρ. 10 καὶ διαπιστωθεῖ κατὰ τὴν διαδικασίαν τοῦ ἄρθρου 15.

6. Ἡ παραπάνω προστασία παρέχεται στὴν ἀκόλουθον ἑκτασιν:

- α) Ἐὰν ἡ ὀργάνωση ἔχει ὡς 200 μέλη προστατεύονται ἑπτὰ μέλη τῆς διοικήσεως,
- β) ἐὰν ἡ ὀργάνωση ἔχει ὡς 1000 μέλη προστατεύονται ἐννέα μέλη καὶ
- γ) ἐὰν ἡ ὀργάνωση ἔχει περισσότερα ἀπὸ 1000 μέλη προστατεύονται ἑνδεκα.

7. Τῇ σειράν τῶν μελῶν πού προστατεύονται ὀρίζει τὸ καταστατικόν. Ἐὰν τὸ καταστατικόν δὲν προβλέπει, προστατεύονται κατὰ σειράν ὁ Πρόεδρος, Ἀναπλ. Πρόεδρος ἢ Ἀντιπρόεδρος, Γενικὸς Γραμματεὺς, Ἀναπλ. Γενικὸς Γραμματεὺς, Ταμίας καὶ οἱ λοιποὶ κατὰ τὴν τάξιν τῆς ἐκλογῆς.

8. Προστατεύονται ἐπίσης:

Τὰ πρῶτα 21 ἱδρυτικὰ μέλη τῆς πρώτης ὑπὸ σύστασιν συνδικαλιστικῆς ὀργάνωσης τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ ἐκμετάλλευσιν ἢ τοῦ ἐπαγγελματικοῦ κλάδου ἀπασχόλησης ἐφόσον ἡ ἐπιχειρήσιν ὅπου ἐργάζονται ἀπασχολεῖ ἀπὸ 80 μέχρι 150 ἐργαζομένους, 25 μέλη ἂν ἀπασχολεῖ πάνω ἀπὸ 150, 30 μέλη ἂν ἀπασχολεῖ πάνω ἀπὸ 300 καὶ 40 μέλη ἂν ἀπασχολεῖ πάνω ἀπὸ 500. Ἐφόσον οἱ ἐργαζόμενοι εἶναι πάνω ἀπὸ 40 καὶ μέχρι 80, προστατεύονται μέχρι 7 ἱδρυτικὰ μέλη κατὰ τὴν τάξιν ὑπογραφῆς τῆς ἱδρυτικῆς πράξεως.

Ἡ προστασία αὕτη ἰσχύει γιὰ ἕνα χρόνον ἀπὸ τὴν ἡμέραν τῆς ὑπογραφῆς τῆς ἱδρυτικῆς πράξεως. Ἐὰν ἡ ὑπὸ σύστασιν ὀργάνωση δὲν συσταθεῖ πραγματικὰ μέσα σὲ 6 μῆνας ἀπὸ τὴν

υπογραφή της ιδρυτικής πράξης, ή προστασία των ιδρυτικών μελών πύκει και ισχύει για τα μέλη της επόμενης υπό σύστασή οργανώσης.

9. Με την επιφύλαξη του άρθρου 11 παρ. 3 του Ν. 1256/1982 για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου όριου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς και για το Έλεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και άλλες διατάξεις, δεν επιτρέπεται μετάθεση των εργαζομένων που αναφέρονται στις παρ. 5, 6, 7 και 8 χωρίς τη συγκατάθεση της αντίστοιχης συνδικαλιστικής οργάνωσης! Ο εργοδότης έχει δικαίωμα να προσφύγει στην επιτροπή του άρθρου 15 που αποφασίζει για την αναγκαιότητα της μετάθεσης.

10. Η καταγγελία της σχέσης εργασίας των προσώπων, που προστατεύονται σύμφωνα με όσα αναφέρονται στο άρθρο αυτό, επιτρέπεται μόνον:

α) Όταν κατά τη σύναψη της σύμβασης εργασίας με τον εργοδότη ο εργαζόμενος τον έξαπατρησε παρουσιάζοντας ψεύτικα πιστοποιητικά ή διδλάρια για να προσληφθεί ή να λάβει μεγαλύτερη αμοιβή.

β) Όταν ο εργαζόμενος απεκάλυψε βιομηχανικά ή εμπορικά μυστικά ή ζήτησε ή δέχτηκε αθέμιτα πλεονεκτήματα, κυρίως προμήθειες από τρίτους.

γ) Όταν ο εργαζόμενος προκάλεσε σωματικές βλάβες ή εξώδρισε σοβαρά ή απείλησε τον εργοδότη ή τον εκπρόσωπό του.

δ) Όταν ο εργαζόμενος επίμονα και αδικαιολόγητα αρνήθηκε να εκτελέσει την εργασία για την οποία έχει προσληφθεί.

ε) Όταν ο εργαζόμενος δεν προσέρχεται αδικαιολόγητα στην εργασία του για περισσότερο από 7 μέρες διάστημα ή εξακολουθεί να συμμετέχει σε απεργία που κρίθηκε με δικαστική απόφαση μη νόμιμη ή καταχρηστική.

Η συνδρομή κάποιου από τους παραπάνω σπουδαίους λόγους δεν απαλλάσσει τον εργοδότη από τις υποχρεώσεις που έχει σύμφωνα με τις διατάξεις του Αστικού Κώδικα και της εργατικής νομοθεσίας σχετικά με την καταγγελία της σχέσης εργασίας.

Άρθρο 15.

Επιτροπή Προστασίας Συνδικαλιστικών Στελεχών.

1. Για την υπαρκτή ενός από τους λόγους του άρθρου 14 παρ. 10 αποφασίζει πριν από την καταγγελία κατά πλειοψηφία επιτροπή η οποία αποτελείται:

α) Από τον Πρόεδρο Πρωτοδικών της περιφέρειας όπου παρέχει την εργασία του ο εργαζόμενος ή Πρωτοδίκη που ορίζεται από αυτόν με την αναφερόμενη στο άρθρο 11 παρ. 3 εδάφ. 6' σειρά για ετήσια θητεία.

β) Από έναν αντιπρόσωπο του Εμποροβιομηχανικού Επιμελητηρίου της περιφέρειας και αν δεν λειτουργεί Επιμελητήριο, του Εμπορικού Συλλόγου. Όταν εκδικάζεται υπόθεση που αφορά μισθωτό βιομηχανίας, ο Συνδικαλιστικός Έλληνας Βιομηχανικών ή ο Περιφερειακός Σύνδεσμος Βιομηχανιών, που υπάρχει, υποδείχνει έναν εκπρόσωπό που συμμετέχει στην Επιτροπή αντί του εκπροσώπου του Επιμελητηρίου.

γ) Από έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων που υποδείχνει ή πιο αντιπροσωπευτική τριτοβάθμια οργάνωση.

2. Το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου κάθε χρόνο ο Πρόεδρος κάθε Πρωτοδικείου καλεί τις παραπάνω οργανώσεις να υποδείξουν μέσα στον Ιανουάριο έναν τακτικό και έναν αναπληρωματικό εκπρόσωπο για το ερχόμενο ήμερολογιακό έτος.

Εάν οι παραπάνω οργανώσεις δεν υποδείξουν εκπρόσωπους, ο Πρόεδρος ορίζει μέσα στο πρώτο 10ήμερο του Φεβρουαρίου έναν εργοδότη και έναν αναπληρωματικό του καθώς και έναν εργαζόμενο και έναν αναπληρωματικό του και με απόφασή του συγκροτεί την Επιτροπή Προστασίας Συνδικαλιστικών Στε-

λεχών της περιφέρειάς του. Ένας από τους υπαλλήλους της δικαστικής γραμματείας ορίζεται γραμματέας της Επιτροπής.

Η Επιτροπή συγκαλείται από τον πρόεδρο με αίτηση του εργοδότη που κατατίθεται στη γραμματεία του δικαστηρίου μέσα σε οκτώ (8) μέρες από την υποβολή της αίτησης και συζητεί την υπόθεση εφαρμόζοντας ανάλογα τις διατάξεις του άρθρου 739 έως 759 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας.

Η Επιτροπή έχει υποχρέωση να εκδώσει την απόφασή της μέσα σε δέκα (10) μέρες από τη μέρα της συνεδρίασης.

Άρθρο 16.

Δημοκρατία στους τόπους εργασίας.

1. Η εργασία αποτελεί δικαίωμα και προστατεύεται από το Κράτος. Οι εργαζόμενοι και οι συνδικαλιστικές τους οργανώσεις προστατεύονται κατά την άσκηση κάθε συνδικαλιστικού δικαιώματος και στον τόπο εργασίας.

2. Τα σωματεια δικαιούνται να έχουν πίνακες ανακοινώσεων για τους σκοπούς τους στους τόπους εργασίας και σε χώρους που συμφωνούν ο κάθε εργοδότης και η διοίκηση του σωματείου.

3. Οι τακτικές ή έκτακτες συνελεύσεις της πιο αντιπροσωπευτικής συνδικαλιστικής οργάνωσης συνέρχονται εκτός χρόνου απασχόλησης όπως αναφέρεται στην παρ. 1 του άρθρου 6 σε κατάλληλο χώρο του τόπου εργασίας, εκτός των χώρων παραγωγής, που είναι υποχρεωμένος να διαθέτει ο εργοδότης, εφόσον υπάρχει η δυνατότητα αυτή και εφόσον η εκμετάλλευση απασχολεί τουλάχιστον ογδόντα εργαζομένους. Ο εργοδότης που έχει την παραπάνω υποχρέωση μπορεί να αλλάξει να παραχωρήσει ή να μισθώσει κατάλληλο χώρο σε ακτίνα μέχρι 1.000 μέτρα από τον τόπο εργασίας.

4. Ο εργοδότης ή εξουσιοδοτημένος εκπρόσωπός του έχει την υποχρέωση να συναντάται με τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων μετά από αίτησή τους τουλάχιστο μία φορά το μήνα και να μεριμνά για την επίλυση των θεμάτων που απασχολούν τους εργαζομένους ή την οργάνωσή τους.

5. Ο εργοδότης του οποίου η εκμετάλλευση απασχολεί περισσότερους από εκατό (100) εργαζομένους έχει υποχρέωση να διαθέτει κατάλληλο χώρο για γραφείο στον τόπο εργασίας στη συνδικαλιστική οργάνωση της επιχείρησης που έχει τα περισσότερα μέλη για την εξυπηρέτηση των συνδικαλιστικών σκοπών της εφόσον ζητηθεί και σύμφωνα με τις δυνατότητές του.

6. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις κάθε βαθμού έχουν δικαίωμα να διανέμουν ανακοινώσεις τους μέσα στο χώρο εργασίας εκτός χρόνου απασχόλησης, όπως αναφέρεται στην παρ. 1 του άρθρου 6.

7. Εκπρόσωποι του διοικητικού συμβουλίου του σωματείου της επιχείρησης και, αν δεν υπάρχει σωματείο, του εργατικού κέντρου της περιοχής, δικαιούνται να παρευρίσκονται κατά την επιθεώρηση που ενεργούν τα αρμόδια όργανα του Υπουργείου Εργασίας και να υποβάλλουν τις παρατηρήσεις τους.

8. Ο αρμόδιος επιθεωρητής εργασίας απορρίνεται, αν προκύψει διαφωνία στις περιπτώσεις 2, 3, 5 και 7 του άρθρου αυτού, με αιτιολογημένη απόφασή του μέσα σε δέκα (10) μέρες από την προσφυγή σ' αυτόν του εργοδότη ή της συνδικαλιστικής οργάνωσης. Εάν ο εργοδότης δεν συμμορφώνεται με την απόφαση του επιθεωρητή, αυτός του επιβάλλει για κάθε παράβαση των διατάξεων του άρθρου αυτού και για κάθε άρνηση συμμόρφωσης του εργοδότη πρόστιμο από δρχ. 5.000 μέχρις 100.000 υπέρ της Εργατικής Έστιας που εισπράττεται σύμφωνα με τις διατάξεις του ΚΕΔΕ.

9. Ο εργοδότης έχει δικαίωμα ν' απαιτήσει ανακοπή στο Ειρηνοδικείο του τόπου της εργασίας κατά της απόφασης υποβολής προστίμου από τον επιθεωρητή εργασίας. Το Ειρηνοδικείο δικάζει με τη διαδικασία των άρθρων 663 και επ. του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας.

Άρθρο 17.

Συνδικαλιστικές άδειες.

1. Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να διευκολύνει τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων, των ελεγκτικών επιτροπών και τους αντιπροσώπους των πρωτοβάθμιων στίς δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Την ίδια υποχρέωση έχει για τα διοικητικά συμβούλια, τις ελεγκτικές επιτροπές και τους αντιπροσώπους των δευτεροβάθμιων στίς τριτοβάθμιες, όπως και για τα διοικητικά συμβούλια και τις ελεγκτικές επιτροπές των τριτοβάθμιων οργανώσεων.

2. Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να παρέχει:

α) Στα μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής της πύ αντιπροσωπευτικής τριτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης άδεια απουσίας δυο χρόνο διαρκεί ή θητεία τους.

β) Στα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων των πύ αντιπροσωπευτικών δευτεροβάθμιων οργανώσεων άδεια απουσίας έως 9 μέρες τώ μήνα και έως 15 για τόν Πρόεδρο, Άντιπρόεδρο, Γεν. Γραμματέα και Ταμία.

γ) Στους Πρόεδρο, Άντιπρόεδρο, Γενικό Γραμματέα των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων άδεια απουσίας έως 5 μέρες τώ μήνα αν τώ μέλη τους είναι 500 και πάνω, και ως τρεις μέρες αν είναι λιγότερα.

δ) Στους αντιπροσώπους στίς δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες οργανώσεις άδεια απουσίας για όλη τή διάρκεια συνεδρίων πύ συμμετέχουν.

3. Οι αναφερόμενες στήν παράγραφο 2 άδειες απουσίας περιορίζονται σε τριάντα (30) μέρες τώ χρόνο για τώ μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής, άλλως τώ Προεδρείου των μύ αντιπροσωπευτικών τριτοβάθμιων οργανώσεων και στω 1/3 τώ αναφερόμενου στω έδαφια β' και γ' χρόνου προκειμένου για τήν άμέσως επόμενη, τής πύ αντιπροσωπευτικής, οργάνωσης.

4. Ο χρόνος απουσίας των εργαζομένων κατά τις διατάξεις τής προηγούμενης παραγράφου θεωρείται: χρόνος πραγματικής εργασίας για όλα τώ δικαιώματα πύ απορρέουν από τήν εργασιακή και ασφαλιστική σχέση εκτός από τώ δικαίωμα λήψης αποδοχών για τόν αντίστοιχο χρόνο.

Οι ασφαλιστικές εισφορές συνδικαλιστικών στελεχών για τώ χρόνο τής συνδικαλιστικής άδειάς τους καταβάλλονται από τήν οργάνωση τους.

5. Για κάθε διαφωνία σχετική με τήν έφαρμαγή των διατάξεων αύτου τώ άρθρου άποφατίζει, ύστερα από αίτηση τής μίας ή τής άλλης πλευράς, ή Έπιτροπή τώ άρθρου 15 αύτου τώ νόμου.

Άρθρο 18.

Ρύθμιση συνδικαλιστικών δικαιωμάτων.

1. Οι διατάξεις των άρθρων 14, 15, 16, 17 αποτελούν έλάχιστα συνδικαλιστικά δικαιώματα.

2. Ρυθμίσεις ευνόικότερες για τήν άσκηση των δικαιωμάτων αύτων πύ έχουν ήδη άποκτηθεί ή θά άποκτηθούν με συμφωνία μισθωτών και εργοδοτών ή με Συλλογικές Συμβάσεις Έργατίας ή Δικητητικές Άποφάσεις ύπερισχύουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ'.

ΑΠΕΡΓΙΑ

Άρθρο 19.

Δικαίωμα άπεργίας.

1. Η άπεργία αποτελεί δικαίωμα των εργαζομένων πύ άσκείται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις α) ως μέσο για τή διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών, εργασιακών, συνδικαλιστικών και ασφαλιστικών συμφερόντων των εργαζομένων και ως έκδηλωση άλληλεγγύης για τους αύτους

σκοπούς και β) ως έκδηλωση άλληλεγγύης εργαζομένων έπιχειρήσεων ή έκμεταλλεύσεων πύ εξαρτώνται από πολυεθνικές έταιρείες πύς εργαζομένους σε έπιχειρήσεις ή έκμεταλλεύσεις ή στήν έδρα τής ίδιας πολυεθνικής έταιρείας, και έφόσον ή έκβαση τής άπεργίας των τελευταίων θά έχει άμεσες έπιπτώσεις στω οικονομικά ή εργασιακά συμφέροντα των πρώτων.

Η άπεργία στήν περίπτωση β' κηρύσσεται μόνο από τήν πύ αντιπροσωπευτική τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση.

Για τήν άσκηση τώ δικαιώματος τής άπεργίας απαιτείται προειδοποίηση τώ εργοδότη ή τής συνδικαλιστικής τώ οργάνωσης 24 τωλάχιστο ώρες πύν από τήν πραγματοποίησή τής.

2. Η άπεργία των εργαζομένων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου στω δημόσιο, στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, στω νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, στίς έπιχειρήσεις δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας, ή λειτουργία των οποίων έχει ζωτική σημασία για τήν έξυπηρέτηση βασικών αναγκών τώ κοινωνικού συνόλου, έπιτρέπεται μετά από τήν τήρηση τής διαδικασίας των άρθρων 20 παρ. 2 και 21 τώ παρόντος.

Έπιχειρήσεις δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας, ή λειτουργία των οποίων έχει ζωτική σημασία για τήν έξυπηρέτηση βασικών αναγκών τώ κοινωνικού συνόλου, χαρακτηρίζονται οι έπιχειρήσεις ή έκμεταλλεύσεις:

α) Παροχής ύγιεινομικών υπηρεσιών από νοσηλευτικά έν γένει ιδρύματα.

β) Διύλισης και διανομής ύδατος.

γ) Παραγωγής και διανομής ηλεκτρικού ρεύματος ή καυσίμου αερίου.

δ) Παραγωγής ή διύλισης ακάθαρτου πετρελαίου.

ε) Μεταφοράς προσώπων και αγαθών από τήν ξηρά, τή θάλασσα και τόν άέρα.

στ) Τηλεπικοινωνιών και ταχυδρομείων, Ραδιοφωνίας και Τηλεόρασης.

ζ) Άποχέτευσης και άπαγωγής ακάθαρτων ύδάτων και λυμάτων.

η) Φορτοεκφόρτωσης και άποθήκευσης έμπορευμάτων στω λιμάνια.

Άρθρο 20.

Κήρυξη άπεργίας.

1. Η άπεργία στίς πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις κηρύσσεται με άπόφαση τής Γενικής Συνέλευσης. Για όλιγότερες στάσεις έφόσον δέν πραγματοποιούνται τήν ίδια μέρα ή μέσα στήν ίδια έβδομάδα άρκει άπόφαση τώ διοικητικού συμβουλίου εκτός αν τώ καταστατικό όρίζει διαφορετικά. Η άπεργία στίς πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις εύρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης κηρύσσεται με άπόφαση τώ διοικητικού συμβουλίου, εκτός αν τώ καταστατικό όρίζει διαφορετικά.

Η άπεργία στίς δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις κηρύσσεται με άπόφαση τώ διοικητικού συμβουλίου εκτός έάν τώ καταστατικό τους όρίζει διαφορετικά.

Ένώσεις προσώπων, κατά τήν έννοια τώ άρθρου 1 παράγρ. 3 περίπτωση α' ύποπερίπτωση γγ, μπορούν να άσκήσουν τώ δικαίωμα άπεργίας ύστερα από άπόφαση, με μυστική ψηφοφορία, τής πλειοψηφίας των εργαζομένων σε έκμετάλλευση, έπιχείρηση, δημόσια ύπηρεσία, Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. Για τους εργαζομένους σε έκμετάλλευση, έπιχείρηση, δημόσια ύπηρεσία, Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α., έάν δέν ύπάρχει ένωση προσώπων ή έπιχειρησιακό σωματείο ή κλαδικό σωματείο με μέλη τους περισσότερους από αύτους, τήν άπόφαση για άπεργία μπορεί να πάρει τώ πύ αντιπροσωπευτικό Έργατικό Κέντρο τής περιοχής πύ εργάζονται.

Έργαζόμενοι τώ κλάδου ή τής έπιχείρησης πύ δέν είναι μέλη τής συνδικαλιστικής οργάνωσης πύ κήρυξε άπεργία μπορούν να λάβουν μέρος σ' αύτή.

2. Προκειμένου για εργαζομένους του άρθρου 19 παρ. 2 κήρυξη άπεργίας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί πριν περάσουν τέσσερις (4) πλήρεις ημέρες από τη γνωστοποίηση των αιτημάτων και των λόγων που τα θεμελιώνουν με έγγραφο που κοινοποιείται με δικαστικό επιμελητή στον εργοδότη ή στους εργοδότες, στο Υπουργείο το οποίο άσκει τη σχετική εποπτεία και στο Υπουργείο Εργασίας.

Η άπεργία δεν μπορεί να αφορά αιτήματα διάφορα από εκείνα που γνωστοποιήθηκαν.

Άρθρο 21.

Προσωπικό ασφαλείας.

1. Η συνδικαλιστική οργάνωση ή οποία κηρύσσει άπεργία φροντίζει κατά τη διάρκεια της άπεργίας να υπάρχει το αναγκαίο προσωπικό για την άσφαλεια των εγκαταστάσεων της επιχείρησης και την πρόληψη καταστροφών ή ατυχημάτων.

2. Κατά τη διάρκεια της άπεργίας οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων, που αναφέρονται στο άρθρο 19 παρ. 2, πρέπει να διαθέτουν εκτός από το προσωπικό της παραγράφου 1 και το αναγκαίο προσωπικό για την αντιμετώπιση στοιχειωδών αναγκών του κοινωνικού συνόλου.

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις γνωστοποιούν μέσα στο πρώτο δεκαπενθήμερο του μηνός Ιανουαρίου κάθε χρόνο στον εργοδότη, στο εποπτεύον Υπουργείο και στο Υπουργείο Εργασίας με δικαστικό επιμελητή τον αριθμό και τις ειδικότητες του προσωπικού που θα διαθέτουν κατά την ενδεχόμενη άσκηση του δικαιώματος της άπεργίας κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Σε περίπτωση που ο εργοδότης διαφωνεί για τον αριθμό και τις ειδικότητες του αναγκαίου προσωπικού ή η οργάνωση δεν υποβάλλει κατάσταση προσωπικού ύστερα από αίτηση του εργοδότη, ή Επιτροπή του άρθρου 15 αποφασίζει μέσα στο δεύτερο δεκαπενθήμερο του ίδιου μήνα, ενώ σε περίπτωση έκτακτης και απρόβλεπτης ανάγκης αποφασίζει μόνος ο Πρόεδρος της Επιτροπής αυτής.

Κατά τη διάρκεια της άπεργίας μπορεί η συνδικαλιστική οργάνωση ή ο εργοδότης να ζητήσει από την Επιτροπή του άρθρου 15 την τροποποίηση της άρχικης καταστάσεως προσωπικού άσφαλείας με βάση τις συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί.

Άρθρο 22.

Απαγόρευση προσλήψεων άπεργοσπαστών.

Απαγόρευση άνταπεργίας - νομιμότητα άπεργίας.

1. Απαγορεύεται κατά τη διάρκεια νόμιμης άπεργίας η πρόσληψη άπεργοσπαστών.

2. Απαγορεύεται η άνταπεργία (λόκ - άουτ).

3. Δεν επιτρέπεται η δικαστική απαγόρευση άπεργίας με ασφαλιστικά μέτρα.

4. Για διαφορές που προκύπτουν από την εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 19—22 αποφασίζει το Μονομελές Πρωτοδικείο της έδρας της συνδικαλιστικής οργάνωσης που έχει κηρύξει την άπεργία, κατά τη διαδικασία των άρθρων 663 έως 676 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας.

Σε επείγουσες περιπτώσεις οι πρόεδροι των αρμόδιων πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων δικαστηρίων προσδιορίζουν σύντομη δικάσιμη και συντέμνουν τις προθεσμίες επίδοσης των δικόγραφων, ώστε η συζήτηση να πραγματοποιηθεί μέσα σε πέντε (5) μέρες από την κατάθεσή τους, ανεξάρτητα από τον αριθμό των υποθέσεων που εκκρεμούν.

Η προθεσμία της έφεσης είναι τρεις (3) μέρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ'.

ΠΟΙΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 23.

1. Ο εργοδότης και οι εκπρόσωποί του, ως και οποιοσδήποτε τρίτος, που παραβαίνει τις διατάξεις του άρθρου 14 παρ. 2 και 3 του νόμου αυτού, τιμωρούνται με φυλάκιση ή και με χρηματική ποινή μέχρι 5.000.000 δραχμών, και έφ'όσον δεν προβλέπεται βαρύτερη ποινή από άλλη διάταξη.

2. Ο εργοδότης και οι εκπρόσωποί του, που παραβαίνουν τις διατάξεις του άρθρου 14 παρ. 5, 8 και 9 ή που άρνούνται την την πραγματική άπασχόληση εργαζομένου που ή άπόλυσή του έχει κριθεί άκυρη με δικαστική άπόφαση ή που άρνούνται την επαναπρόσληψη και πραγματική άπασχόληση των εργαζομένων που αναφέρονται στο άρθρο 24, τιμωρούνται με φυλάκιση ή και με χρηματική ποινή μέχρις 1.000.000 δρχ. για κάθε παράβαση ή άρνηση.

3. Οποιοσδήποτε παραποιεί ή νοθεύει το άποτέλεσμα έκλογων για την ανάδειξη συλλογικών οργάνων ή αντιπροσώπων οποιασδήποτε συνδικαλιστικής οργάνωσης τιμωρείται με φυλάκιση τουλάχιστο τριών μηνών και άν πρόκειται για μέλος έφορευτικής επιτροπής με φυλάκιση τουλάχιστο έξη μηνών.

4. Οποιος χρησιμοποιεί την έπωνυμία ή αντιποιείται την εκπροσώπηση συνδικαλιστικής οργάνωσης χωρίς δικαίωμα, για δικό του όφελος, τιμωρείται με φυλάκιση μέχρις ένδς έτους, άν ή πράξη δεν τιμωρείται βαρύτερα από άλλη διάταξη.

5. Οποιος έμποδίζει με σωματική ή ψυχολογική βία τις συνεδριάσεις της διοίκησης ή τις συνελεύσεις μελών συνδικαλιστικών οργανώσεων τιμωρείται με φυλάκιση μέχρις ένδς έτους, άν ή πράξη δεν τιμωρείται βαρύτερα από άλλη διάταξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Η'.

ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 24.

Απακατάσταση συνδικαλιστών.

1. Μέλη διοικήσεων ως και ιδρυτικά μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων μέσα στα όρια των παρ. 6 και 8 του άρθρου 14 που έχουν άπολυθεί μετά την ισχύ του νόμου 330/1976 επαναπροσλαμβάνονται στην επιχείρηση, ή οποία έχει καταγγείλει τη σύμβαση εργασίας τους, χωρίς άλλη διατύπωση.

Η διάταξη του έδαφ. α' δεν εφαρμόζεται εάν ή καταγγελία της σύμβασης έγινε για παράβαση ποινικού νόμου, εκτός των διατάξεων του νόμου 330/1976 και του άρθρου 332 Π.Κ., για την οποία έχει εκδοθεί δικαστική άπόφαση.

2. Το πρώτο έδάφιο της παρ. 1 εφαρμόζεται και για τους εργαζομένους των οποίων οι συμβάσεις εργασίας έχουν καταγγελθεί κατά τις διατάξεις του άρθρου 38 του Ν. 330/1976 έφ'όσον ήσαν άνεργοι κατά την 1.4.1982 και έξακολουθούν ή κατέστησαν άνεργοι μέχρι τη δημοσίευση αυτού του νόμου, χωρίς υπαιτιότητά τους ή ή εργασία τους μειονεκτεί σοβαρά σε σχέση με εκείνη από την οποία άπολύθηκαν.

3. Εργαζόμενοι, των οποίων οι συμβάσεις εργασίας έχουν καταγγελθεί μετά την ισχύ του νόμου 330/1976, ένα μήνα πριν κηρυχθεί ή άπεργία, κατά τη διάρκειά της και μέσα σε δύο μήνες μετά από τη λήξη της άπεργίας στην οποία έλαβαν μέρος στην επιχείρηση ή τον κλάδο άπασχόλησής τους επαναπροσλαμβάνονται στην επιχείρηση, ή οποία έχει καταγγείλει τη σύμβαση εργασίας τους, χωρίς άλλη διατύπωση, έφ'όσον ήσαν άνεργοι κατά την 1.4.1982 και έξακολουθούν ή κατέστησαν άνεργοι μέχρι τη δημοσίευση αυτού του νόμου χωρίς υπαιτιότητά τους ή ή εργασία τους μειονεκτεί σοβαρά σε σχέση με εκείνη από την οποία άπολύθηκαν.

Ἡ διάταξη αὐτὴ δὲν ἐφαρμόζεται ἐὰν ἔχει κριθεῖ μετὰ δικαστικῆς ἀπόφασις ὅτι ἡ ἀπόλυσις δὲν ἔγινε γιὰ συνδικαλιστικούς λόγους ἢ ἂν πρόκειται γιὰ ἐποχιακὰ ἀπασχολούμενους, ὅπως αὐτὸ προκύπτει ἀπὸ τὴ φύσιν τῆς παραγωγικῆς λειτουργίας τῆς ἐπιχείρησιν.

Ἡ διάταξη τοῦ ἐδαφ. δ' τῆς παρ. 1 ἰσχύει καὶ στὶς περιπτώσεις τῆς παραγράφου αὐτῆς.

4. Στὶς περιπτώσεις ποὺ ἀναφέρονται οἱ παράγραφοι 1, 2 καὶ 3 ἐδαφ. γ' ἂν ἔχει ἐκδοθεῖ ἀμετάκλητη δικαστικὴ ἀπόφασις σὲ θάρος τοῦ ἐργαζομένου ἢ ἐπαναπρόσληψή ἔχει τὴν ἐννοια ἀναγκαστικῆς σύναψης νέας σύμβασης ἐργασίας ἀορίστου χρόνου.

5. Ὁ ἐργοδότης ἔχει τὴν ὑποχρέωσιν νὰ ἐπαναπροσλάβει τὸν ἐργαζόμενον ποὺ ἔχει ἀπολυθεῖ κατὰ τὶς παρ. 1, 2 καὶ 3 καὶ ἐφόσον ὁ ἐργαζόμενος τοῦ κοινοποιήσει σχετικὴ ἐγγράφω δήλωσιν μετὰ δικαστικὴ ἐπιμελητὴ μέσα σὲ ἀνταρπετικὴ προθεσμία 60 ἡμερῶν ἀπὸ τὴ δημοσίευσιν τοῦ νόμου αὐτοῦ. Ἡ προθεσμία αὐτὴ ἀρχίζει μετὰ τὸ τέλος τῆς ἐκκρεμοῦς ποινικῆς δίκης γιὰ τὶς περιπτώσεις τῶν παρ. 1 ἐδαφ. β' καὶ 3 ἐδαφ. γ' τοῦ ἀρθροῦ αὐτοῦ.

6. Ἄν οἱ ἐργαζόμενοι ποὺ θὰ ὑποβάλουν τὴ δήλωσιν ἐπαναπρόσληψιν τῆς παραγράφου 4 ὑπερβαίνουν τὸ 5% ἀλλὰ ὄχι τὸ 10% τῶν ἀπασχολούμενων στὴν ἐπιχείρησιν, ὁ ἐργοδότης ἔχει τὴν ὑποχρέωσιν νὰ τοὺς ἐπαναπροσλάβει ἰσομερῶς κατὰ μῆνα μέσα σ' ἓνα ἐξάμηνο ἀπὸ τὸ τέλος τῆς προθεσμίας ὑποβολῆς τῆς παραπάνω δήλωσιν. Ἄν ὑπερβαίνουν τὸ 10% καὶ γιὰ τὸ ποσοστὸ πέραν τοῦ 10% καὶ μέχρι 20% προσλαμβάνονται ἰσομερῶς κατὰ μῆνα μέσα στὸν ἐπόμενον χρόνον. Ἡ πρόσληψιν γίνεται μετὰ τὴ σειρά ὑποβολῆς τῆς παραπάνω δήλωσιν καὶ μετὰ προτίμησιν τῶν ἐργαζομένων τῆς παρ. 1, στὴ συνέχεια τῆς παρ. 2 καὶ τέλος τῆς παρ. 3, καὶ μέσα σὲ κάθε ὁμάδῃ μετὰ προτίμησιν ὅσων εἶχαν μεγαλύτερη προϋπηρεσίαν στὴν ἐπιχείρησιν. Ἐκείνοι ποὺ δὲν καλύπτονται ἀπὸ τὰ παραπάνω ποσοστὰ ἔχουν δικαίωμα προτίμησιν σὲ μαλλοντικές τυχόν προσλήψεις.

Ἀποζημιώσεις ποὺ ἔχουν τυχόν καταβληθεῖ δὲν ἐπιστρέφονται ἀπὸ τοὺς ἐπαναπροσλαμβανόμενους.

7. Γιὰ διαφορὰς ποὺ προκύπτουν σχετικὰ μετὰ τὴν ἐφαρμογὴ τῶν διατάξεων τοῦ ἀρθροῦ αὐτοῦ, ἀποφασίζει τὸ Μονομελὲς Πρωτοδικεῖο εἴτε τοῦ τόπου τῆς ἐδρας τῆς ἐπιχείρησιν εἴτε τοῦ τόπου παροχῆς τῆς ἐργασίας μετὰ τὴ διαδικασία τῶν ἀρθρῶν 663-676 τοῦ Κώδικα Πολιτικῆς Δικονομίας.

Οἱ διατάξεις τοῦ δευτέρου ἐδαφίου τῆς παρ. 4 τοῦ ἀρθροῦ 22 ἐφαρμόζονται ἀνάλογα.

8. Στὶς περιπτώσεις τῆς παρ. 6 ἂν ἡ ἐπιχείρησιν ποὺ ὑποχρεώνεται στὴν ἐπαναπρόσληψιν ἐρίσκεται σὲ προφανή οἰκονομικὴ ἀδυναμία ν' ἀντιμετωπίσει τὶς πρόσθετες δαπάνες ἀπὸ τὶς ἐπαναπροσλήψεις ἢ ἀντιθέτως νὰ ὑπαχθεῖ μετὰ ἀπόφασιν τοῦ Ὑπουργοῦ Ἐργασίας στὰ προγράμματα τοῦ ΟΑΕΔ γιὰ τὴν ἐπιδότησιν δημιουργίας νέων θέσεων ἀπασχόλησιν, μετὰ τὴν τούτων καὶ ὕστερα ἀπὸ τὴ διαδικασία ποὺ ὀρίζει τὸ κάθε πρόγραμμα.

Ἄρθρο 25.

Ἐγγράφες μελῶν — Ἐκκαθάρισις μητρώων.

1. Ἐπὶ ἓνα χρόνον ἀπὸ τὴ δημοσίευσιν αὐτοῦ τοῦ νόμου ἐὰν τὸ ὄργανον ποὺ εἶναι ἀρμόδιον κατὰ τὸ καταστατικὸν τῆς ἢ μετὰ ἐξουσιοδότησιν τοῦ ὁργάνου αὐτοῦ τὸ Πρωτοδικεῖο τῆς ν' ἀποφασίζει τὴν ἐγγράφῃ μελῶν σὲ ὁποιαδήποτε ὁργάνωσιν σύμφωνα μετὰ τὶς διατάξεις τοῦ ἀρθροῦ 7 δὲν δεχθεῖ τὴν αἴτησιν τοῦ ἐργαζομένου ἢ τῆς ὁργάνωσιν ποὺ θέλει νὰ ἐγγραφεῖ ἢ μέσα σὲ 10 μέρες ἀπὸ τὴν ὑποβολὴν τῆς γιὰ πρωτοβάθμια ὁργάνωσιν καὶ 20 μέρες γιὰ δευτεροβάθμια ἢ τριτοβάθμια δὲν ἔχει γνωστοποιηθεῖ ἡ ἀπόφασις γιὰ τὴν ἀποδοχὴ ἢ ἀπόρριψιν τῆς αἰτήσιν στὸν αἰτούντα, αὐτὸς ἔχει δικαίωμα νὰ προσφύγει στὸ ἀρμόδιον Εἰρηνοδικεῖο καὶ νὰ ζητήσει τὴν ἐγγράφῃ κατὰ τὴν διαδικασία τῶν ἀρθρῶν 663 καὶ ἐπ. τοῦ Κώδικα Πολιτικῆς Δικονομίας.

Οἱ λοιπὲς διατάξεις τῆς παρ. 6 καὶ ἡ παρ. 7 τοῦ ἀρθροῦ 7 ἐφαρμόζονται ἀνάλογα.

Ἡ προθεσμία τῆς παρ. 7 τοῦ ἀρθροῦ 7 ὀρίζεται σὲ 45 μέρες γιὰ τὶς πρωτοβάθμιες καὶ 75 μέρες γιὰ τὶς λοιπὲς ὁργανώσεις.

Οἱ διατάξεις τοῦ ἀρθροῦ 22 παρ. 4 ἐφαρμόζονται ἀνάλογα.

2. Ἐνὰ τουλάχιστον μῆνα πρὶν ἀπὸ τὴν πρώτη μετὰ τὴν ἐναρξιν ἐφαρμογῆς αὐτοῦ τοῦ νόμου συνέλευσιν κάθε συνδικαλιστικῆς ὁργάνωσιν, ἡ διοίκησιν τῆς ὁφείλει νὰ προβεῖ στὴν ἐκκαθάρισιν τοῦ μητρώου τῶν μελῶν τῆς σύμφωνα μετὰ τὰ ὀρίζονται στὶς παρ. 1 καὶ 2 τοῦ ἀρθροῦ 7 καὶ 2 καὶ 3 τοῦ ἀρθροῦ 28 τοῦ νόμου αὐτοῦ. Γιὰ τὴν περίπτωσιν μὴ συμμόρφωσιν τῆς διοικήσιν ὡς καὶ γιὰ διαφορὰς ποὺ μπορεῖ νὰ προκύψουν ἀποφασίζει τὸ ἀρμόδιον Εἰρηνοδικεῖο καὶ ἐφαρμόζονται ἀνάλογα οἱ διατάξεις τῶν ἀρθρῶν 7 παρ. 7 καὶ 22 παρ. 4 τοῦ νόμου αὐτοῦ.

Ἄρθρο 26.

Ἀμετρη ἐφαρμογὴ ἀναλογικῆς.

1. Ἡ Συνέλευσιν τῶν μελῶν κάθε συνδικαλιστικῆς ὁργάνωσιν μπορεῖ νὰ ἀποφασίσῃ τὴν ἀμετρη ἐφαρμογὴ τῶν σχετικῶν μετὰ τὶς ἐκλογὰς διατάξεων τοῦ νόμου αὐτοῦ. Ἡ συνέλευσιν, ποὺ θὰ ἀποφασίσῃ σχετικὰ καὶ σὲ καταστατικὴ περίπτωσιν θὰ προχωρήσῃ στὴν ἐκλογὴ ἐφορευτικῆς ἐπιτροπῆς καὶ στὴ συνέχεια στὴν ἐκλογὴ τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου, τῆς ἐλεγκτικῆς ἐπιτροπῆς καὶ ἀντιπροσώπων, συγκαλεῖται ὕστερα ἀπὸ ἐγγράφω αἴτησιν τοῦ 1/10 τῶν μελῶν τῆς πρὸς τὸ ἀρμόδιον γιὰ τὴ σύγκλησιν τῆς ὁργάνωσιν σύμφωνα μετὰ τὸ καταστατικὸν τῆς ὁργάνωσιν.

Ἄν σὲ 15 μέρες δὲν γνωστοποιηθεῖ στὸν πρῶτον ἀπὸ τοὺς αἰτούντες μετὰ ἐγγράφου τὸ ἀρμόδιον ὄργανον ἢ ἀποδοχὴ τῆς αἰτήσιν ἢ δὲν κοινοποιηθεῖ καὶ δημοσιευθεῖ, ὅπως ὀρίζεται στὴν παράγραφον 4 αὐτοῦ τοῦ ἀρθροῦ, ἡ πρόσκλησιν γιὰ συνέλευσιν, τὸ Μονομελὲς Πρωτοδικεῖο τῆς ἐδρας τῆς ὁργάνωσιν ἐξουσιοδοτεῖ τοὺς αἰτούντες ἢ ὁρισμένους ἀπὸ αὐτοὺς καὶ ὕστερα ἀπὸ αἴτησιν τοὺς ποὺ συζητεῖται μετὰ τὴν διαδικασίαν τῶν ἀρθρῶν 789 καὶ ἐπ. τοῦ Κ. Πολ. Δ. νὰ συγκαλέσουν αὐτοὶ τὴ Γενικὴ Συνέλευσιν καὶ ρυθμίσῃ τὴν προεδρίαν τῆς.

Ἡ Συνέλευσιν ἀποφασίζει μετὰ σχετικὴ πλειοψηφία τῶν παρόντων μελῶν τῆς καὶ μετὰ τὶς ἀπαιτήσεις ποὺ προβλέπονται στὴν παράγραφον 2 τοῦ ἀρθροῦ 8 τοῦ νόμου αὐτοῦ χωρὶς τὴν ἐπιφύλαξιν τῆς διατάξεως τοῦ ἀρθροῦ 99 τοῦ Ἀστικοῦ Κώδικα.

2. Ἄν ἡ Συνέλευσιν ἀποφασίσῃ ἀρνητικὰ συνεχίζεται κανονικὰ ἡ θητεία τῶν ὁργάνων μετὰ τὴν ἐπιφύλαξιν τοῦ ἀρθροῦ 9 παραγράφου 1 ἐδαφίου β'.

Ἄν πρόκειται γιὰ συνέλευσιν πρωτοβάθμιας ὁργάνωσιν, στὴν περίπτωσιν αὐτῇ, ἀμέσως μετὰ τὴν ἀνακοίνωσιν τῆς ἀρνητικῆς τῆς ἀπόφασιν καλεῖται ἀπὸ τὸν πρόεδρον τῆς ν' ἀποφασίσῃ ἐὰν θ' ἀντιπροσωπευθεῖ στὴν τριτοβάθμια ὁργάνωσιν διὰ μέσου τοῦ Ἐργατικοῦ Κέντρου ἢ τῆς Ὀμοσπονδίας, ποὺ τυχόν ἀνήκει. Ἡ παρ. 2β τοῦ ἀρθροῦ 10 ἐφαρμόζεται κατὰ τὰ λοιπὰ ἀνάλογως.

Σὲ περίπτωσιν ποὺ δὲν πραγματοποιηθεῖ ἡ Συνέλευσιν τῶν μελῶν σύμφωνα μετὰ τὴν διαδικασίαν τῆς παρ. 1, ἡ διοίκησιν τῆς πρωτοβάθμιας συνδικαλιστικῆς ὁργάνωσιν συγκαλεῖ τὴν Συνέλευσιν, ἡ ὁποία ἀποφασίζει ἐὰν θὰ ἀντιπροσωπευθεῖ στὴν τριτοβάθμια συνδικαλιστικὴ ὁργάνωσιν διὰ μέσου τοῦ Ἐργατικοῦ Κέντρου ἢ τῆς Ὀμοσπονδίας. Ἡ παρ. 2β τοῦ ἀρθροῦ 10 ἐφαρμόζεται καὶ στὶς περιπτώσεις τῆς παραγράφου αὐτῆς.

3. Οἱ διατάξεις τῆς παραγράφου 1 ἐφαρμόζονται γιὰ τὶς πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικὰς ὁργανώσεις μετὰ τέσσαρις μῆνες, γιὰ τὶς δευτεροβάθμιες μετὰ ἐπτὰ μῆνες καὶ γιὰ τὶς τριτοβάθμιες μετὰ ὀνέκα μῆνες ἀπὸ τὴ δημοσίευσιν τοῦ νόμου.

Μετὰ ἀπόφασιν τοῦ Ὑπουργοῦ Ἐργασίας καὶ ἂν συντρέχουν σπουδαῖοι λόγοι μπορεῖ νὰ καθορίζεται χρόνος ἐναρξιν τῶν παραπάνω προθεσμιῶν ἔξιν μηνῶν ἀντὶ τεσσάρων γιὰ τὶς πρωτοβάθμιες ὁργανώσεις, ὀνέκα μηνῶν ἀντὶ ἐπτά γιὰ τὶς

δευτεροβάθμιες οργανώσεις και θώκοι μηνών αντί έννά για τις τριτοβάθμιες οργανώσεις ή όρισμένες εξ αυτών.

4. Προκειμένου για πρωτοβάθμιες οργανώσεις με περισσότερα από 200 μέλη και επί ένα χρόνο από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, οι υπεύθυνοι για τη σύγκληση συνελεύσεων οφείλουν, εκτός από άλλη τυχόν πρόβλεψη του καταστατικού και πριν από 20 τουλάχιστο μέρες, να δημοσιεύσουν σε μία ημερήσια και αν δεν υπάρχει σε μία εβδομαδιαία εφημερίδα του τόπου της έδρας της οργάνωσης και να κοινοποιήσουν με δικαστικό επίμελητή στις υπερωριμένες οργανώσεις πρόσκληση προς τα μέλη τους για τη συνέλευση, που θα πραγματοποιηθεί με σημείωση για τον ακριβή τόπο και χρόνο και το σκοπό της.

Αν δεν γίνουν ή δημοσίευση και οι κοινοποιήσεις της πρόσκλησης αυτής, ή συνέλευση είναι άκυρη.

Στην περίπτωση αυτή, το Μονομελές Πρωτοδικείο με αίτηση του 1/20 των μελών της οργάνωσης αποφασίζει όπως ορίζεται στην παρ.1.

5. Για το πρώτο μετά την έναρξη ισχύος αυτού του νόμου συνέβριο κάθε τριτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης, μπορεί ή διοίκησή της να ζητήσει από τις δευτεροβάθμιες οργανώσεις της δύναμής της να αντιπροσωπευτούν σ' αυτό με αντιπροσώπους που ή εκλογή τους θα έχει πραγματοποιηθεί το πολύ έναμυισ χρόνο πριν από την ημέρα έναρξης του συνεδρίου. Η απόφαση αυτή πρέπει να ανακοινωθεί στις δευτεροβάθμιες οργανώσεις το λιγότερο τρεις μήνες πριν από την αποφασισμένη ημερομηνία του συνεδρίου.

Άρθρο 27.

Διάλυση ΟΔΕΠΕΣ.

1. Ο Όργανισμός Διαχειρίσεως Ειδικών Πάρων Έργασιακών Σωματείων (ΟΔΕΠΕΣ) καταργείται όπως και το Ν.Δ. 891/1974 «περί οικονομικής υποβοήθησης εργασιακών σωματείων και ενώσεων». Η τύχη της περιουσίας του καταργούμενου ΟΔΕΠΕΣ διέπεται αποκλειστικά από τις επόμενες διατάξεις.

2. Από τη δημοσίευση αυτού του νόμου όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του ΟΔΕΠΕΣ αναλαμβάνονται από την Έργατική Έστια χωρίς άλλη διατύπωση.

Η Έργατική Έστια εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του ΟΔΕΠΕΣ προς τις συνδικαλιστικές οργανώσεις με τη διαδικασία και τους όρους του Π. Δ/τος 901/1976 «περί αντικαταστάσεως των διατάξεων του Π. Δ/τος 189/1975 και περί της οικονομικής ενισχύσεως των επί τη βάση του Νόμου 89/1975 ανασυσταθέντων εργατοϋπαλληλικών επαγγελματικών σωματείων και ενώσεων» που εξακολουθεί να ισχύει μέχρι και τρεις (3) μήνες από την κατάρτιση της Έθνικής Γενικής Συλλογικής Σύσκεψης Έργατικής ή την έκδοση της όμοιας έκτασης απόφασης διαιτησίας ή του Συμβουλίου της τάξεως που αναφέρονται στο άρθρο 6 του νόμου αυτού. Για το σκοπό αυτό το προσωπικό του ΟΔΕΠΕΣ συνεχίζει να παρέχει τις υπηρεσίες του στην Έργατική Έστια μέχρι την ολοκλήρωση των διαδικασιών και των ρυθμίσεων της παρ. 3. Ειδικά για τις οικονομικές ενισχύσεις του έτους 1982 οι προθεσμίες της παραγράφου 1 περίπτωση δ' του άρθρου 1 του Π. Δ/τος 901/1976 παρατείνονται μέχρι 31.8.1982.

3. Όλοι οι εργαζόμενοι, μέχρι τη δημοσίευση του νόμου αυτού, στον ΟΔΕΠΕΣ, μπορεί να ενταχθούν, ύστερα από αίτησή τους και απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της Έργατικής Έστιας που εγκρίνεται από τον Υπουργό Έργατικής ανεξάρτητα από το όριο ηλικίας τους, σε αντίστοιχες προσωρινές θέσεις που θα συσταθούν στην Έργατική Έστια, ανάλογα με τις ανάγκες της.

Με Προεδρικό Διάταγμα, που θα εκδοθεί με πρόταση των Υπουργών Προεδρίας της Κυβερνήσεως, Οικονομικών και Έργατικής, θα καθορισθούν οι λεπτομέρειες της ένταξης, οι κλάδοι και οι βαθμοί των θέσεων που θα συσταθούν καθώς και τα τυπικά προσόντα διορισμού του προσωπικού που θα ενταχθεί.

Ειδικά για το προσωπικό του ΟΔΕΠΕΣ, ως προϋπηρεσία για την ένταξη αναγνωρίζεται και αυτή που διανύθηκε στον ΟΔΕΠΕΣ.

Κανένας από τους παραπάνω εργαζόμενους, που έντασσεται στην Έργατική Έστια σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού, δεν λαμβάνει συνολικά αποδοχές λιγότερες από εκείνες που έλαμβανε πριν από την ένταξή του. Σε περίπτωση επί πλέον διαφοράς, αυτή διατηρείται σαν προσωρινό επίδομα μέχρι την κάλυψή του.

Οι εργαζόμενοι στον ΟΔΕΠΕΣ, που για οποιοδήποτε λόγο δεν θα ένταχθούν ως μόνιμοι, σύμφωνα με τα παραπάνω είναι δυνατόν ύστερα από αίτησή τους με απόφαση του Δ.Σ. της Έργατικής Έστιας που εγκρίνεται από τον Υπουργό Έργατικής να συνεχίσουν την απασχόλησή τους στην Έργατική Έστια με τη σχέση και τους όρους που εργάζονται σ' αυτόν. Στους υπόλοιπους ή Έργατική Έστια οφείλει τις νόμιμες αποζημιώσεις σαν να είχε καταγγελθεί ή σύμβαση εργασίας τους και είχαν απολυθεί κατά τη δημοσίευση του παραπάνω Π. Δ/τος.

Άρθρο 28.

Λοιπές μεταβατικές διατάξεις.

1. Μέχρις εκδόσεως του κατά την παρ. 2 του άρθρου 29 εκλογικού συνδικαλιστικού ειδικολογίου ή εργαζόμενος μέλος συνδικαλιστικής οργάνωσης χρησιμοποιεί το ασφαλιστικό διεκδικία υγείας όπου γίνονται όλες οι έγγραφες που καθορίζει το άρθρο 13 παρ. 1.

2. Έργαζόμενος που είναι μέλος σε περισσότερα από δύο σωματεία κατά τη διάρκεια της παρ. 1 του άρθρου 7 υποχρεούται μέσα σε 2 μήνες από τη δημοσίευση του νόμου αυτού να επιλέξει τις οργανώσεις στις οποίες θα είναι μέλος και να ζητήσει τη διαγραφή του από τις λοιπές.

Μετά την παραπάνω προθεσμία αν υπάρχουν πολλές έγγραφες είναι έγκυρες μόνο οι δύο πρώτες κατά σειρά έγγραφες και με την διακρίση της παρ. 1 του άρθρου 7.

Τυχόν ωρελήματα από ασφαλιστική ή υγειονομική κάλυψη που απολαμβάνουν μέλη σωματείου, από τη δύναμη του οποίου είτε διαγράφονται είτε αποχωρούν ύστερα από την παραπάνω ρύθμιση, δε θίγονται.

3. Όσα αναφέρονται στην παρ. 2 του άρθρου αυτού ισχύουν ανάλογα για τις πρωτοβάθμιες και δευτεροβάθμιες οργανώσεις, σε σχέση με όσα αναφέρονται στις παρ. 2 και 3 του άρθρου 7.

4. Ποινές που έχουν επιβληθεί για πράξεις που προέβλεπε και τιμωρούσε ο Ν. 330/1976 και που δεν θεωρούνται αξιόποινες με το νόμο αυτό διαγράφονται από τα ποινικά μητρώα με φροντίδα του αρμόδιου Εισαγγελέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Θ'.

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 29.

1. Με Π. Δ/τα που εκδίδονται με πρόταση των Υπουργών Έργατικής και Δικαιοσύνης ρυθμίζονται οι λεπτομέρειες α) της τήρησης του ειδικού ειδικολογίου και του φανέλλου συνδικαλιστικών οργανώσεων ως και της χορήγησης αντιγράφων των εγγράφων και των βεβαιώσεων που προβλέπονται στο άρθρο 2.

β) της τήρησης των ειδικών των συνδικαλιστικών οργανώσεων που προβλέπονται στο άρθρο 3.

2. Με απόφαση του Υπουργού Έργατικής, μετά γνώμη της πιο αντιπροσωπευτικής τριτοβάθμιας οργάνωσης της χώρας, καθορίζεται ή διαδικασία εκδόσεως, το σχήμα και τα λοιπά στοιχεία του συνδικαλιστικού εκλογικού ειδικολογίου καθώς και οι έγγραφες που γίνονται σ' αυτό.

3. Με απόφαση του Υπουργού Έργατικής ρυθμίζεται ο τρόπος και το ύψος της αμοιβής των δικαστικών αντιπροσώπων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

"Αρθρο 30.

Συνδικαλιστικές ελευθερίες και δικαιώματα
δημοσίων υπαλλήλων.

1. Ο νόμος αυτός, όπως είναι, εκτός από τις διατάξεις των άρθρων 14 παρ. 3—10, 16 παρ. 7—9, 22 παρ. 1 και 2, 24 και 27, εφαρμόζεται με τις ειδικές ρυθμίσεις που προβλέπονται παρακάτω ανάλογα και στους έμμισθους πολιτικούς υπαλλήλους του Δημοσίου, όπως και στους μόνιμους ή με θητεία υπαλλήλους των "Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, των "Ανωτάτων "Εκπαιδευτικών "Ιδρυμάτων, των εκκλησιαστικών Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και λοιπών Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, ακόμη δε και στους υπαλλήλους με σχέση ιδιωτικού δικαίου που κατέχουν οργανικές θέσεις, σύμφωνα με το άρθρο 103 παρ. 3 του Συντάγματος.

2. Για την επέκταση της κατά την προηγούμενη παράγραφο εφαρμογής, ως εργαζόμενοι λογίζονται και οι δημόσιοι υπάλληλοι. "Όπου στον παρόντα νόμο αναφέρονται οι λέξεις εργοδότης, επιχείρηση, εκμετάλλευση, με τον όρο αυτό νοούνται και το Δημόσιο και τα πιο πάνω νομικά πρόσωπα με τις αρμόδιες υπηρεσίες τους. "Όπου γίνεται λόγος για "Εργατικό Κέντρο, ή μνεία δεν αφορά τους δημοσious υπαλλήλους.

3. Δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις των δημοσίων υπαλλήλων είναι: α) Οι δημοσπονδίες των κατά κλάδους ή ειδικότητες σωμάτων, που τα μέλη τους υπάγονται οργανικά σε ένα ή και σε περισσότερα "Υπουργεία ή τὰ Ν.Π. Δ.Δ. της παρ. 1 του παρόντος και β) οι δημοσπονδίες σωμάτων που τα μέλη τους υπάγονται οργανικά στο ίδιο "Υπουργείο ή στα κατά την παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου Ν.Π. Δ.Δ. ή ομάδα Ν.Π.Δ.Δ. που τελεί υπό την εποπτεία του ίδιου "Υπουργείου.

"Όπου υπάλληλοι ενόχως "Υπουργείου ανήκουν σε μία και ενιαία συνδικαλιστική οργάνωση του "Υπουργείου αυτού, με περισσότερους κλάδους, ή οργάνωσή τους θεωρείται, για το λόγο αυτό, και σαν δευτεροβάθμια.

Κάθε πρωτοβάθμια οργάνωση μπορεί να γίνει μέλος σε μία μόνο δευτεροβάθμια, εφόσον δεν υπάρχει άλλη οργάνωση.

Σε περίπτωση που πρωτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση ανήκει σε περισσότερες από μία δευτεροβάθμιες οργανώσεις υποχρεούται, στην πρώτη γενική συνέλευση των μελών της, που θα συγκληθεί μετά την ισχύ του νόμου αυτού, να αποφασίσει σε ποιά δευτεροβάθμια (δημοσπονδία) θα παραμείνει ως μέλος της.

4. Κάθε υπάλληλος, από το διορισμό του, μπορεί να γίνει μέλος μόνο μιας συνδικαλιστικής οργάνωσης των κατά κλάδους ή ειδικότητες διαρθρωμένων και μιας οργάνωσης του χώρου εργασίας, αφού καταβάλει την όριση από το καταστατικό συνδρομή. "Εκτός των άλλων περιπτώσεων που τυχόν όριζει το καταστατικό της οργάνωσής του, ο υπάλληλος διαγράφεται από μέλος αυτής, από το χρονικό σημείο της λύσης της υπαλληλικής σχέσης, καθώς και αν δεν πήρε μέρος στις δύο τελευταίες εκλογές, για την ανάδειξη της διοίκησης.

5. Με την επιφύλαξη του άρθρου 11 του Ν. 1256/1962 για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανώτατου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς και για το "Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και άλλες διατάξεις, δεν επιτρέπεται η μετάθεση των κατά την παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου δημοσίων υπαλλήλων, που είναι μέλη διοικητικών συμβουλίων ή προσωρινών διοικήσεων πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων, εφόσον αυτές ανήκουν σε δευτεροβάθμιες μέλη τριτοβάθμιων οργανώσεων, χωρίς την έγγραφη συγκατάθεση των ίδιων των υπαλλήλων και της συνδικαλιστικής τους οργάνωσης.

Κατά τον ίδιο τρόπο προστατεύονται και τα μέλη των διοικήσεων των δευτεροβάθμιων και των τριτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων.

6. Η επιτροπή του άρθρου 15 του νόμου αυτού όταν κρίνεται για δημοσίους υπαλλήλους αποτελείται:

α) Από τον Πρόεδρο Πρωτοδικών της περιφέρειας που παρέχει τις υπηρεσίες του ο υπάλληλος ή Πρωτοδίκη ή Ειρηνοδίκη που όριζεται απ' αυτόν, με την αναφερόμενη στο άρθρο 11 σειρά, για έτησια θητεία.

β) Από έναν υπάλληλο, που όριζει ο "Υπουργός Προεδρίας Κυβερνήσεως, ύστερα από συνεννόηση με τον κατά περίπτωση αρμόδιο "Υπουργό.

γ) Από έναν εκπρόσωπο των υπαλλήλων, που υποδεικνύει ή πιο αντιπροσωπευτική τριτοβάθμια οργάνωση της χώρας.

7. Η διάταξη της παρ. 2 του άρθρου 19 του νόμου αυτού εφαρμόζεται και για το δικαίωμα άπεργίας των δημοσίων υπαλλήλων.

Ο χρόνος της άπεργίας των δημοσίων υπαλλήλων θεωρείται ως χρόνος πραγματικής δημοσίας υπηρεσίας, χωρίς όμως να καταβάλλονται οι αποδοχές του χρόνου άπεργίας.

8. α) Προκειμένου για δημοσίους υπαλλήλους της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου, κήρυξη της άπεργίας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί πριν περάσουν τέσσερις (4) πλήρεις μέρες, από τη γνωστοποίηση των αιτημάτων και των λόγων που τὰ θεμελιώνουν, με έγγραφο που κοινοποιείται, με δικαστικό επιμελητή, στο "Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως, στο "Υπουργείο Οικονομικών, στο "Υπουργείο που υπάγονται οι υπάλληλοι αυτοί, καθώς επίσης και στις διοικήσεις των φορέων που εποπτεύονται απ' αυτό, όταν πρόκειται για άπεργία υπαλλήλων τους.

β) Η άπεργία κηρύσσεται από δευτεροβάθμιες ή τριτοβάθμιες οργανώσεις μετά από απόφαση της Γενικής Συνέλευσής.

9. Κατά τη διάρκεια άπεργίας των δημοσίων υπαλλήλων της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου δεν επιτρέπεται η πρόσληψη έκτακτων υπαλλήλων.

10. Στις πρωτοβάθμιες, δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις των δημοσίων υπαλλήλων της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου δεν μπορούν να είναι μέλη συνταξιούχοι ή συνδικαλιστικές οργανώσεις συνταξιούχων.

"Αρθρο 31.

1. Η εργασιακή σχέση των απασχολούμενων στον Τύπο και η λύση της διέπεται από τις ισχύουσες γενικές διατάξεις του "Εργατικού Δικαίου καταργούμενης κάθε αντίθετης ρύθμισης.

2. Κάθε διάταξη νόμου που κατοχυρώνει, περιορίζει ή εξαιρεί το δικαίωμα της εργασίας στον Τύπο και την παροχή στους εργαζόμενους σ' αυτόν παρεπόμενων της εργασίας τους δικαιωμάτων από τη συμμετοχή τους ή μη σε συγκεκριμένη επαγγελματική οργάνωση ή από την υπαγωγή τους στο Ν. 1186/1981 ή σε όρισμένο ασφαλιστικό φορέα, καταργείται.

3. Η ικανοποίηση των παρεπόμενων της εργασίας δικαιωμάτων προϋποθέτει του λοιπού μόνο την απόδειξη ύπαρξης σύμβασης εργασίας με τον Τύπο.

4. Στο άρθρο 4 του ΑΝ. 99/1967 προστίθεται τέταρτη περίπτωση που έχει ως εξής:

«δ) "Επί απολύσεων τεχνικών, απασχολούμενων εις τὰς "Ημερησίας "Εφημερίδας "Αθηνών και Θεσσαλονίκης».

5. Η αληθινή έννοια της παρ. 4 του άρθρου 9 του Ν. 1186/1981 είναι ότι ο υπολογισμός του χρόνου υπηρεσίας των Τεχνικών Τύπου στους οποίους αναφέρεται η διάταξη γίνεται κατά τις κείμενες νομοθετικές διατάξεις ή Συλλογικές Συμβάσεις "Εργασίας εφόσον ειδικά ρυθμίζουν το θέμα.

6. Η αποζημίωση που προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις για την περίπτωση της οικειοθελούς αποχωρήσεως λόγω συνταξιοδότησεως ή της απόλυσεως των Τεχνικών Τύπου που συνδέονται με σύμβαση εργασίας στις εφημερίδες

Ἀθηνῶν καὶ Θεσσαλονίκης, τῶν ὁποίων ἡ στοιχειοθεσία γίνεται ἐν ὄλῳ ἢ ἐν μέρει· σὲ λινοτυπικὰς μηχανὰς καὶ ἡ ἐκτύπωση σὲ κυλινδρική πιεστήρια, ὁρίζεται στὸ ἥμισυ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΑ'.

ΚΑΤΑΡΓΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Ἄρθρο 32.

Καταργοῦνται, μετὰ τὴν ἐπιφύλαξιν τῆς παρ. 2 ἐδ. β τοῦ ἁρθροῦ 1:

1. Ὁ Ν. 330/1976 «περὶ ἐπαγγελματικῶν σωματείων καὶ ἐνώσεων καὶ διασφάλισης τῆς συνδικαλιστικῆς ἐλευθερίας».

2. Ἡ παρ. 2 τοῦ ἁρθροῦ μόνου τοῦ Α.Ν. 620/1945 «περὶ τροποποιήσεως καὶ συμπληρώσεως τῶν νόμων 148 τοῦ 1945, 274 τοῦ 1945 καὶ 581 τοῦ ἰδίου ἔτους.

3. Ὁ Α.Ν. 1803/1951 «περὶ προστασίας τῶν συνδικαλιστικῶν στελεχῶν».

4. Οἱ διατάξεις νόμων, βασιλικῶν διαταγμάτων, ἀναγκαστικῶν νόμων καὶ νομοθετικῶν διαταγμάτων, ποὺ εἶχαν καταργηθεῖ μετὰ τὸ ἄρθ. 41 παρ. 1 τοῦ Ν. 330/1976 θεωροῦνται ἐπίσης καταργημέναι.

5. Ὁ Ν. 643/1977 «περὶ διασφάλισης τῆς συνδικαλιστικῆς ἐλευθερίας τῶν δημοσίων ὑπαλλήλων καὶ περὶ τοῦ δικαιώματος τῆς ἀπεργίας αὐτῶν».

6. Ὅσες διατάξεις νόμων, διαταγμάτων καὶ ὑπουργικῶν ἀποφάσεων εἶναι ἀντίθεται πρὸς τὰς διατάξεις τοῦ παρόντος νόμου ἢ ἀνκρίνονται σὲ θάματα ρυθμιζόμενα μετ' αὐτόν.

Ἄρθρο 33.

Ἡ ἰσχὺς αὐτοῦ τοῦ νόμου ἀρχίζει ἀπὸ τῆς δημοσίευσής του στὴν Ἑφημερίδα τῆς Κυβερνήσεως.

Παραγγέλλομεν νὰ δημοσιευθεῖ στὴν Ἑφημερίδα τῆς Κυβερνήσεως τὸ κείμενον τοῦ παρόντος καὶ νὰ ἐκτελεσθῇ ὡς νόμος τοῦ Κράτους.

Ἀθῆναι, 30 Ἰουνίου 1982

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Γ. ΚΑΡΑΜΑΝΛΗΣ

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ

ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΗΣ

ΑΠΟΣΤ. ΚΑΚΛΑΜΑΝΗΣ

Θεωρήθηκε καὶ τέθηκε ἡ Μεγάλῃ Σφραγίδα τοῦ Κράτους.

Ἀθῆναι, 1 Ἰουλίου 1982

Ο ΕΠΙ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ

ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΗΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.2.

Νόμος 1264 της 30.6/1.7.1982.

Για τον εκδημοκρατισμό του Συνδικαλιστικού Κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Άρθρο 1 Αντικείμενο

1. Με την επιφύλαξη της ισχύος των Διεθνών Συμβάσεων Εργασίας που έχουν κυρωθεί, ο νόμος αυτός κατοχυρώνει τα συνδικαλιστικά δικαιώματα των εργαζομένων και ρυθμίζει την ίδρυση, οργάνωση, λειτουργία και δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεών τους. Για την εφαρμογή αυτού του νόμου εργαζόμενοι είναι όσοι απασχολούνται με σχέση εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου (μισθωτοί), στους οποίους περιλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ή Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. Ειδικά για τις οργανώσεις του νόμου αυτού οι διατάξεις του Α.Κ. και του Εισ. Ν.Α.Κ. ισχύουν όπως τροποποιούνται ή συμπληρώνονται με αυτόν.

2. Δεν εφαρμόζεται ο νόμος αυτός:

α) Για τις δημοσιογραφικές οργανώσεις, εκτός από τις διατάξεις των άρθρων 12, 14, 15, 19, 20 με εξαίρεση το εδάφιο γ' της παραγράφου 1 21, 22, 23 και 26.

β) Για τις ναυτεργατικές οργανώσεις. Για αυτές, μέχρις ότου ψηφιστεί και δημοσιευτεί ειδικός νόμος θα εξακολουθήσει να εφαρμόζεται το ισχύον σήμερα νομικό καθεστώς.

Δεν υπάγονται στις διατάξεις του νόμου αυτού επαγγελματικές οργανώσεις που συνιστώνται με νόμο ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου.

3. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις διακρίνονται σε πρωτοβάθμιες, δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες.

α) Πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι:

αα) τα σωματεία,

ββ) τα τοπικά παραρτήματα συνδικαλιστικών οργανώσεων ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης, που προβλέπονται από τα καταστατικά τους και μόνο για το δικαίωμα να γίνουν μέλη του αντίστοιχου εργατικού κέντρου.

γγ) Οι ενώσεις προσώπων, μία για κάθε εκμετάλλευση, επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α., που συνιστούν δέκα (10) τουλάχιστο εργαζόμενοι με ιδρυτική πράξη την οποία καταθέτουν στο γραμματέα του αρμόδιου Ειρηνοδικείου και κοινοποιούν στον εργοδότη, εφόσον ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων δεν υπερβαίνει τους σαράντα (40) και δεν υπάρχει σωματείο με τους μισούς τουλάχιστο ως μέλη του. Εάν, μετά την τυχόν σύσταση της ένωσης προσώπων, πάψει να συντρέχει μία από τις πιο πάνω προϋποθέσεις, η ένωση προσώπων διαλύεται, χωρίς άλλη διατύπωση. Η ιδρυτική πράξη της ένωσης προσώπων πρέπει να αναφέρει απαραίτητα το σκοπό της, δύο εκπροσώπους της και τη διάρκειά της που δεν υπερβαίνει το εξάμηνο.

Για τις ενώσεις προσώπων εκτός από το άρθρο 20 παρ. 1 εδάφ. γ' εφαρμόζονται ανάλογα και οι διατάξεις για τα σωματεία των άρθρων 3 παρ. 1α. 7 παρ. 1, 5, 6, 7 και 8 του νόμου αυτού.

Για την εκλογή των εκπροσώπων της ένωσης προσώπων επιμελείται τριμελής εφορευτική επιτροπή.

β) Δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι οι Ομοσπονδίες και τα Εργατικά Κέντρα. Οι Ομοσπονδίες είναι ενώσεις δύο (2) τουλάχιστο σωματείων του ίδιου ή συναφών κλάδων οικονομικής δραστηριότητας ή του ίδιου ή συναφών επαγγελματών.

Τα Εργατικά Κέντρα είναι ενώσεις δύο (2) τουλάχιστο σωματείων και τοπικών παραρτημάτων που έχουν την έδρα τους μέσα στην περιφέρεια του αντίστοιχου Εργατικού Κέντρου ανεξάρτητα από τον τόπο απασχόλησης των μελών τους.

γ) Τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις (συνομοσπονδίες) είναι ενώσεις Ομοσπονδιών και Εργατικών Κέντρων.

Άρθρο 2

Καταχώριση συνδικαλιστικών οργανώσεων.

1. Σε κάθε Πρωτοδικείο τηρείται ειδικό βιβλίο συνδικαλιστικών οργανώσεων στο οποίο καταχωρίζονται τα στοιχεία του άρθρου 81 Α.Κ., ο αριθμός της δικαστικής απόφασης που εγκρίνει ή τροποποιεί το καταστατικό της οργάνωσης και σημειώνεται η ενδεχόμενη διάλυσή της. Μετά την εγγραφή στο παραπάνω βιβλίο επέρχονται τα αποτελέσματα του άρθρου 83 Α.Κ.

2. Σε κάθε Πρωτοδικείο τηρείται φάκελλος που περιέχει το καταστατικό κάθε συνδικαλιστικής οργάνωσης και τις τροποποιήσεις του καθώς και τα έγγραφα που αναφέρονται στο άρθρο 13 παρ. 2 του νόμου αυτού.

3. Αντίγραφα των παραπάνω εγγράφων και βεβαιώσεις για στοιχεία που αναφέρονται στην παρ. 1 του άρθρου αυτού χορηγούνται από το Γραμματέα του Πρωτοδικείου σε όποιον έχει έννομο συμφέρον.

Άρθρο 3

Βιβλία συνδικαλιστικών οργανώσεων

1. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις τηρούν τα ακόλουθα βιβλία, που αριθμούνται και θεωρούνται από το Γραμματέα του Πρωτοδικείου της έδρας τους πριν αρχίσουν να χρησιμοποιούνται.

α) Μητρώο μελών, όπου αναγράφονται αριθμημένα το ονοματεπώνυμο, το επάγγελμα, η διεύθυνση κατοικίας, ο αριθμός του δελτίου ταυτότητας, ο αριθμός του εκλογικού συνδικαλιστικού βιβλιαρίου και μέχρι την έκδοσή του ο αριθμός του ασφαλιστικού βιβλιαρίου υγείας, το Ταμείο ασφάλισης και οι χρονολογίες εγγραφής και διαγραφής κάθε μέλους. Προκειμένου για νομικά πρόσωπα αναγράφονται η επωνυμία, η έδρα, οι αριθμοί και οι χρονολογίες των δικαστικών αποφάσεων έγκρισης ή τροποποίησης των καταστατικών τους, οι χρονολογίες εγγραφής και διαγραφής τους, ο αριθμός των γραμμένων μελών τους και αυτών που πήραν μέρος στις τελευταίες Εκλογές.

β) Πρακτικών συνεδριάσεων Γενικών Συνελεύσεων των μελών.

γ) Πρακτικών συνεδριάσεων διοίκησης.

δ) Ταμείου, όπου καταχωρίζονται κατά χρονολογική σειρά όλες οι εισπράξεις και πληρωμές.

ε) Περιουσίας, όπου καταγράφονται όλα τα κινητά και ακίνητα περιουσιακά στοιχεία της οργάνωσης.

2. Γραμμάτια εισπράξεων αριθμούνται και θεωρούνται από την Ελεγκτική Επιτροπή, πριν από τη χρησιμοποίησή τους.

3. Τα μέλη της οργάνωσης και όποιος άλλος έχει έννομο συμφέρον έχουν το δικαίωμα να πληροφορούνται τα παραπάνω στοιχεία.

Άρθρο 4

Σκοποί συνδικαλιστικών οργανώσεων

1. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν σκοπό τη διαφύλαξη και προαγωγή των εργασιακών, οικονομικών, ασφαλιστικών, κοινωνικών και συνδικαλιστικών συμφερόντων των εργαζομένων.

2. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις απαγορεύεται ν' ασκούν κερδοσκοπική δραστηριότητα, μπορούν όμως χωρίς επιδίωξη κέρδους να συνιστούν καταναλωτικούς ή πιστωτικούς συνεταιρισμούς ή να διατηρούν εντευκτήρια και βιβλιοθήκες και να παρέχουν μαθήματα επιμόρφωσης των μελών τους. Μπορούν επίσης να δημιουργούν ειδικά κεφάλαια για την εξυπηρέτηση ορισμένων εκτάκτων σκοπών αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας των μελών τους.

3. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις για την πραγματοποίηση των σκοπών τους δικαιούνται μεταξύ άλλων:

α) Ν' αναφέρονται στις διοικητικές και άλλες αρχές για κάθε ζήτημα που αφορά τους σκοπούς τους, τα μέλη τους, τις εργασιακές και γενικότερα επαγγελματικές σχέσεις και τα συμφέροντα των μελών τους.

β) Να καταγγέλλουν και να εγκαλούν στις διοικητικές και δικαστικές αρχές τις παραβιάσεις της εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας και των κανονισμών ή οργανισμών που αφορούν τις ίδιες ή τα μέλη τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β`

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΑ

Άρθρο 5

Πόροι

1. Πόροι των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι:

α) τα δικαιώματα εγγραφής, οι συνδρομές και οι εθελοντικές εισφορές των μελών.

β) Τα εισοδήματα από την αξιοποίηση της περιουσίας της οργάνωσης.

γ) Τα έσοδα δωρεών, κληρονομιών, κληροδοσιών ως και διαφόρων εκδηλώσεων και εορτών.

2. Ο τρόπος καθορισμού και το ύψος του δικαιώματος εγγραφής και των συνδρομών ορίζονται από το καταστατικό της οργάνωσης.

3. Οι δωρεές και οι επιχορηγήσεις προς συνδικαλιστικές οργανώσεις γίνονται πάντοτε επώνυμα.

4. Απαγορεύεται να δέχονται οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εισφορές και ενισχύσεις από εργοδότες ή οργανώσεις τους καθώς και από κομματικούς οργανισμούς ή άλλες πολιτικές οργανώσεις.

Από την παραπάνω απαγόρευση εξαιρούνται παροχές του εργοδότη για την εξυπηρέτηση κοινωφελών σκοπών της μοναδικής πρωτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης, στην οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι σ' αυτόν, ή, εφόσον υπάρχουν περισσότερες, ισομερώς σε όλες.

5. Η περιουσία του σωματείου, που χρειάζεται για τη στοιχειώδη λειτουργία του, είναι ακατάσχετη.

Άρθρο 6

Είσπραξη εισφορών

1. Οι πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν δικαίωμα να εισπράττουν τα δικαιώματα εγγραφής τις συνδρομές και γενικά τις εισφορές των μελών τους και μέσα στο χώρο εργασίας εκτός χρόνου απασχόλησης, ο χρόνος αυτός είναι εκείνος που στη διάρκειά του ο εργαζόμενος δεν οφείλει να προσφέρει τις υπηρεσίες του στον εργοδότη.

2. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν δικαίωμα να εισπράττουν τις συνδρομές των μελών τους με σύστημα παρακράτησης και απόδοσης από τον εργοδότη, του οποίου οι λεπτομέρειες καθορίζονται με Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας ή όμοιας έκτασης απόφαση διαιτησίας.

Η καθοριζόμενη να παρακρατείται συνδρομή καθώς και ο τρόπος κατανομής της μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων, όλων των βαθμών, καθορίζεται από τις οικείες γενικές συνελεύσεις ή τα διοικητικά συμβούλια, κατά τους ορισμούς των καταστατικών. Για την παρακράτηση της συνδρομής απαιτείται η κατάθεση έγγραφης, θετικής δηλώσεως του μισθωτού στον εργοδότη, ελεύθερα ανακαλουμένης. Η απόδοση των παρακρατούμενων από τον εργοδότη συνδρομών θα γίνεται στο πρωτοβάθμιο επιχειρησιακό σωματείο, που θα έχει και την ευθύνη της κατανομής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ `

ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Άρθρο 7

Μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων

1. Κάθε εργαζόμενος, που έχει συμπληρώσει ένα δίμηνο μέσα στον τελευταίο χρόνο στην επιχείρηση ή εκμετάλλευση ή τον κλάδο απασχόλησής του, έχει δικαίωμα να γίνει μέλος μιας οργάνωσης της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης και μιας του επαγγελματικού κλάδου απασχόλησής του, εφόσον έχει τις νόμιμες προϋποθέσεις των καταστατικών τους.

Ανήλικοι και αλλοδαποί εργαζόμενοι νόμιμα μπορούν να είναι μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Αν δεν ορίζει διαφορετικά το καταστατικό διαγράφεται το μέλος της συνδικαλιστικής οργάνωσης:

1) που χωρίς να συντρέχει ανώτερη βία, δεν πήρε μέρος στις δύο τελευταίες Εκλογές για τη διοίκηση, 2) που πριν έξι (6) μήνες έχει πάψει με τη θέλησή του να απασχολείται στην επιχείρηση ή στον επαγγελματικό κλάδο απασχόλησής του, εκτός εάν τούτο οφείλεται στην εκλογή του στο Κοινοβούλιο ή την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

2. Κάθε σωματείο έχει το δικαίωμα να γίνει μέλος της αντίστοιχης Ομοσπονδίας και του αντίστοιχου Εργατικού Κέντρου. Κάθε τοπικό παράρτημα σωματείου ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης μπορεί να γίνει μέλος του αντίστοιχου Εργατικού Κέντρου, ύστερα από απόφαση της διοίκησης του σωματείου.

Κάθε σωματείο ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης που ανήκει στο Εργατικό Κέντρο της περιφέρειας στην οποία βρίσκεται η έδρα του εκπροσωπείται στη συνέλευση του Εργατικού Κέντρου για το σύνολο των μελών του, αφού αφαιρεθούν μέλη τοπικών παραρτημάτων, που τυχόν υπάρχουν και έχουν εγγραφεί σε άλλα Εργατικά Κέντρα.

3. Κάθε Ομοσπονδία και κάθε Εργατικό Κέντρο έχει το δικαίωμα να γίνει μέλος μιας συνομοσπονδίας.

4. Διάταξη καταστατικού συνδικαλιστικής οργάνωσης που απαγορεύει τη συμμετοχή μελών της σε άλλη οργάνωση είναι ισχυρή.

5. Εργαζόμενος ή πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση εγγράφεται στην αντίστοιχη οργάνωση μετά από αίτηση που υποβάλλει στο αρμόδιο ν' αποφασίσει όργανο. Το όργανο τούτο αποφασίζει στην πρώτη μετά την υποβολή της αίτησης συνεδρίασή του.

6. Εάν το αρμόδιο να αποφασίσει την εγγραφή όργανο της συνδικαλιστικής οργάνωσης απορρίψει την αίτηση ή μέσα σε ένα μήνα από την υποβολή της για πρωτοβάθμια οργάνωση και Εργατικό Κέντρο και σε δύο μήνες για Ομοσπονδία και τριτοβάθμια οργάνωση δεν έχει γνωστοποιηθεί απόφαση του οργάνου για αποδοχή ή απόρριψη της αίτησης στον αιτούντα, αυτός έχει δικαίωμα να προσφύγει στο αρμόδιο Ειρηνοδικείο και να ζητήσει την εγγραφή, κατά τη διαδικασία των άρθρων 663 και επ. του Κ.Πολ.Δ.

Ο εργαζόμενος ή η οργάνωση, από την κοινοποίηση της απόφασης του ειρηνοδικείου που διατάζει την εγγραφή, γίνεται χωρίς άλλη διατύπωση μέλος της αντίστοιχης οργάνωσης. Το δικαστήριο μπορεί να διατάξει ως ασφαλιστικό μέτρο την προσωρινή εγγραφή του αιτούντα, ύστερα από αίτησή του.

7. Ύστερα από αίτηση μελών της συνδικαλιστικής οργάνωσης ή υπερκειμένης της και εφόσον το αρμόδιο για την εγγραφή νέων μελών όργανο εντελώς αδικαιολόγητα και κατά παράβαση των αρχών της καλής πίστης αρνείται την εγγραφή νέων μελών, το Ειρηνοδικείο με τη διαδικασία των άρθρων 663 και επ. του Κ.Πολ.Δ. κηρύσσει έκπτωτη τη διοίκηση της οργάνωσης. Στην περίπτωση αυτή το αρμόδιο δικαστήριο διορίζει κατά το άρθρο 69 του Α.Κ. προσωρινή διοίκηση στην οποία αναθέτει το έργο της εγγραφής νέων μελών και της διενέργειας εκλογών για ανάδειξη νέας διοίκησης της οργάνωσης μέσα σε δύο μήνες από το διορισμό της για τις πρωτοβάθμιες και τέσσερις μήνες για τις λοιπές οργανώσεις.

Άρθρο 8

Συνέλευση μελών - Απαρτία - Λήψη - Προσβολή αποφάσεων

1. Η Συνέλευση των μελών της συνδικαλιστικής οργάνωσης συγκαλείται κατά τους όρους των άρθρων 95 και 96 του Α.Κ και αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν την οργάνωση εκτός αν κατά το καταστατικό υπάγονται στην αρμοδιότητα άλλου οργάνου της.

2 Με την επιφύλαξη των άρθρων 99 και 100 Α.Κ. όπως και κάθε άλλης διάταξης με την οποία προβλέπεται ειδική απαρτία και εφόσον το καταστατικό δεν ορίζει διαφορετικά, για να γίνει συζήτηση και για να ληφθεί απόφαση, κατά τις Συνελεύσεις, απαιτείται η παρουσία τουλάχιστο του ενός τρίτου (1/3) των οικονομικά τακτοποιημένων μελών. Αν δεν υπάρχει απαρτία κατά την πρώτη συζήτηση συγκαλείται νέα συνέλευση μέσα σε δύο (2) μέχρι δεκαπέντε (15) μέρες κατά την οποία απαιτείται η παρουσία τουλάχιστο του ενός τετάρτου (1/4) των οικονομικά τακτοποιημένων μελών. Εάν δεν υπάρξει απαρτία κατά τη δεύτερη συνέλευση συγκαλείται μέσα σε δύο (2) μέχρι δεκαπέντε (15) μέρες τρίτη κατά την οποία είναι αρκετή η παρουσία του ενός πέμπτου (1/5) των οικονομικά τακτοποιημένων μελών.

Ειδικά για τη συζήτηση και τη λήψη απόφασης κήρυξης απεργίας απαιτείται η παρουσία τουλάχιστον του ενός δευτέρου (1/2) των οικονομικά τακτοποιημένων μελών.

Απαγορεύεται η συμμετοχή στις Συνελεύσεις και στις ψηφοφορίες με οποιουδήποτε είδους εξουσιοδότηση.

3. Η Γενική Συνέλευση αποφασίζει πάντοτε με ψηφοφορία, ποτέ όμως δια βοής.

Είναι μυστική κάθε ψηφοφορία που αναφέρεται σε Εκλογές διοικητικού συμβουλίου, ελεγκτικής και εφορευτικής επιτροπής και αντιπροσώπων σε δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια οργάνωση, επιλογή δευτεροβάθμιας οργάνωσης για αντιπροσώπευση στην τριτοβάθμια, θέματα εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση, έγκριση λογοδοσίας, προσωπικά ζητήματα και κήρυξη απεργίας.

Οι αποφάσεις της Συνέλευσης, αν δεν ορίζεται διαφορετικά στο καταστατικό, λαμβάνονται με σχετική πλειοψηφία των παρόντων.

Σε κάθε περίπτωση μυστικής ψηφοφορίας, αν για την απαρτία της Συνέλευσης είναι αρκετή η παρουσία ως και του ενός τετάρτου (1/4) των μελών, είναι δε παρόντα τόσα μέλη όσα να καλύπτουν τον ελάχιστο αυτόν αριθμό, απαιτείται, πλειοψηφία των τριών τετάρτων (3/4) των παρόντων.

Απόφαση Συνέλευσης μπορεί να ακυρωθεί αν στη Συνέλευση παραβρέθηκαν πρόσωπα που δεν ήταν μέλη της συνδικαλιστικής οργάνωσης και η παρουσία τους μπορούσε να επηρεάσει το αποτέλεσμα.

Σε περίπτωση που με απόφαση της διοίκησης συνδικαλιστικής οργάνωσης ή μετά από αίτηση του 1/10 των οικονομικά τακτοποιημένων μελών της συγκληθεί Γενική Συνέλευση για να αποφασίσει την ενοποίησή της με άλλη ομοιοεπαγγελματική οργάνωση ισχύουν χωρίς την επιφύλαξη των άρθρων 99 και 100 Α.Κ. όσα καθορίζονται παραπάνω στις παραγράφους 2 και 3 του άρθρου αυτού.

Η Συνέλευση αυτή αποφασίζει και για την εκχώρηση των περιουσιακών στοιχείων στην ενιαία οργάνωση που θα προκύψει από την ενοποίηση.

4. Αίτηση για την αναγνώριση ακυρότητας απόφασης Συνέλευσης υποβάλλεται μέσα σε αποκλειστική προθεσμία τριάντα (30) ημερών από τη λήξη της Συνέλευσης στο Ειρηνοδικείο³⁸¹ της περιφέρειας που έδρευε η συνδικαλιστική οργάνωση.

Η σχετική αίτηση πρέπει να υποβάλλεται για τις πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις από το 1/50 τουλάχιστον των οικονομικά τακτοποιημένων μελών και για τις λοιπές, αποκλειστικά από οποιαδήποτε συνδικαλιστική οργάνωση που μετέχει, οικονομικά τακτοποιημένη, κατά τη συζήτηση της αίτησης.

Η απόφαση του Ειρηνοδικείου είναι δυνατό να εκκληθεί στο Μονομελές Πρωτοδικείο μέσα σε δέκα μέρες από την επίδοσή της.

Άρθρο 9

Διοικητικά Συμβούλια.

Ελεγκτικές Επιτροπές - Αντιπρόσωποι

1. Η διοίκηση της συνδικαλιστικής οργάνωσης συγκροτείται όπως ορίζει το καταστατικό. Οι ιδιότητες του Προέδρου, Αντιπροέδρου, Γεν. Γραμματέα ή Ταμία δεν επιτρέπεται να συμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο. Η θητεία των διοικητικών οργάνων δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερη από 3 χρόνια.

2. Σε κάθε συνδικαλιστική οργάνωση εκλέγεται απ' τη Γενική Συνέλευση των μελών της ελεγκτική επιτροπή, κατά το καταστατικό της. Ο αριθμός των μελών της και ο τρόπος λειτουργίας της

³⁸¹ Με το ν. 2145/1993 άρθρ. 8, καταργήθηκε η εξαιρετική αρμοδιότητα του Ειρηνοδικείου για ακύρωση αποφάσεων Γενικής Συνελεύσεως σωματείων και υπήχθη στην αρμοδιότητα του Μονομελούς Πρωτοδικείου. Βλέπε επίσης το άρθρο 17 του ΚΠολΔ.

ορίζονται απ' το καταστατικό της οργάνωσης. Η διάρκεια της θητείας των ελεγκτικών επιτροπών ακολουθεί πάντοτε τη θητεία του διοικητικού συμβουλίου. Οι Εκλογές για διοικητικό συμβούλιο και ελεγκτική επιτροπή γίνονται ταυτόχρονα.

Αρμοδιότητα της ελεγκτικής επιτροπής είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος του διοικητικού συμβουλίου ως προς την οικονομική διαχείριση της οργάνωσης.

3. Η Συνέλευση των μελών κάθε πρωτοβάθμιας οργάνωσης εκλέγει τους αντιπροσώπους της για την Ομοσπονδία και το Εργατικό Κέντρο στα οποία συμμετέχει. Η Συνέλευση κάθε Ομοσπονδίας και κάθε Εργατικού κέντρου εκλέγει τους αντιπροσώπους της για τη Συνομοσπονδία στην οποία συμμετέχει. Ο αριθμός των αντιπροσώπων σε κάθε δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση ορίζεται με το ίδιο μέτρο για όλες τις οργανώσεις, που συμμετέχουν στη δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια οργάνωση. Ο σχετικός υπολογισμός γίνεται με βάση τον αριθμό των μελών που ψήφισαν για την ανάδειξη των αντιπροσώπων στην πρωτοβάθμια οργάνωση. Σε περίπτωση που προκύπτει κλάσμα μεγαλύτερο από το μισό του αριθμού που αποτελεί το μέτρο, προστίθεται ένας ακόμη αντιπρόσωπος. Δεν αντιπροσωπεύεται η οργάνωση που δεν καλύπτει τουλάχιστο το μισό του μέτρου.

Σωματεία, των οποίων η αριθμητική δύναμη λόγω της ιδιομορφίας τους καθορίζεται από ειδικό νόμο ή ειδική επιτροπή που είναι ΝΠΔΔ, μπορούν να αντιπροσωπεύονται στις δευτεροβάθμιες οργανώσεις ανεξάρτητα εάν τα μέλη τους είναι λιγότερα από το μισό του μέτρου που προβλέπει το καταστατικό της δευτεροβάθμιας οργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ' **ΕΚΛΟΓΙΚΕΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ**

Άρθρο 10 **Εκλογές**

1. α) Οι εργαζόμενοι μέλη των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων, εκλέγουν τα διοικητικά συμβούλια και τις ελεγκτικές επιτροπές και αντιπροσώπους στις δευτεροβάθμιες οργανώσεις και εκλέγονται επίσης εφόσον έχουν εκπληρώσει τις οικονομικές υποχρεώσεις, που προβλέπονται από τα καταστατικά τους.

β) Τα μέλη των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων δικαιούνται να ψηφίσουν αντιπροσώπους, μόνο για μια Ομοσπονδία και ένα Εργατικό Κέντρο. Αν ανήκουν σε δυο οργανώσεις επιλέγουν τη μια απ' αυτές, για ν' ασκήσουν το δικαίωμά τους αυτό, με δήλωσή τους προς τον Πρόεδρο της εφορευτικής επιτροπής των εκλογών. Η δήλωση αυτή δεσμεύει τον εργαζόμενο για όλο το χρόνο της θητείας των αντιπροσώπων που ψήφισε και της θητείας των οργάνων που ψήφισαν οι αντιπρόσωποι της οργάνωσής του.

2. α) Κάθε πρωτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση συμμετέχει με τους αντιπροσώπους της στην εκλογή των οργάνων της διοίκησης της Ομοσπονδίας και του Εργατικού Κέντρου που ανήκει και εφόσον έχει εκπληρώσει τις οικονομικές υποχρεώσεις, που προβλέπονται από τα καταστατικά τους.

β) Οι πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις αντιπροσωπεύονται στην τριτοβάθμια δια μέσου μιας μόνο δευτεροβάθμιας οργάνωσης.

Η Γενική Συνέλευση των μελών κάθε Πρωτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης αποφασίζει αν η αντιπροσώπευσή της στην τριτοβάθμια θα γίνει δια μέσου του Εργατικού Κέντρου ή δια μέσου της ομοσπονδίας, που τυχόν ανήκει.

Για την απόφαση της Γενικής Συνέλευσης αρκεί η σχετική πλειοψηφία των παρόντων μελών και η σχετική μυστική ψηφοφορία γίνεται στην ίδια συνεδρίαση της Γενικής Συνέλευσης και αμέσως μετά την εκλογή της εφορευτικής επιτροπής, για την εκλογή αντιπροσώπων.

Την απόφαση αυτή και πίνακα των αντιπροσώπων ανακοινώνει με έγγραφό του ο Πρόεδρος της εφορευτικής επιτροπής και στις δύο δευτεροβάθμιες οργανώσεις, που τυχόν μετέχει η οργάνωση, καθώς επίσης στην αντίστοιχη τριτοβάθμια. Ταυτόχρονα στις ίδιες υπερκείμενες οργανώσεις αποστέλλει ο δικαστικός αντιπρόσωπος αντίγραφο του μητρώου, που αναφέρεται στην παρ. 2 του άρθρου 6 του Ν.Δ. 4361/1964, με τα πρόσθετα στοιχεία που αναφέρονται στο άρθρο 3 παρ. 1 εδάφια του παρόντος νόμου.

Η παραπάνω δέσμευση της συνδικαλιστικής οργάνωσης ισχύει για όλο το χρόνο της θητείας των αντιπροσώπων που ψήφισαν οι αντιπρόσωποί της στη δευτεροβάθμια οργάνωση που επέλεξε.

3. Κάθε δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση εκλέγει αντιπροσώπους μόνο για μια τριτοβάθμια.

4. Οι αντιπρόσωποι στις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες οργανώσεις έχουν δικαίωμα να εκλέγονται σε όλα τα όργανα διοίκησης, όπως επίσης και στα όργανα που υποκαθιστούν τις συνελεύσεις των οργανώσεων αυτών.

Άρθρο 11

Διεξαγωγή εκλογών

1. Οι Εκλογές για τα όργανα των συνδικαλιστικών οργανώσεων διεξάγονται από εφορευτική επιτροπή, που ο αριθμός των μελών της και η διαδικασία εκλογής τους ορίζεται από το καταστατικό και προεδρεύεται από τον δικαστικό αντιπρόσωπο. Σε όλη τη διάρκεια της διεξαγωγής των εκλογών μέχρι και την ανακήρυξη των επιτυχόντων μπορεί να παραβρίσκεται ανά ένας αντιπρόσωπος κάθε συνδυασμού.

2. Οι διατάξεις των παραγράφων 2 - 5 του άρθρου 6 του Ν.Δ. 4361/1964 εφαρμόζονται και για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις του νόμου αυτού.

3. Δικαστικός αντιπρόσωπος ορίζεται δικηγόρος με επαγγελματική εμπειρία τουλάχιστον τεσσάρων (4) ετών, εφόσον πρόκειται για δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις. Ο δικαστικός αντιπρόσωπος ορίζεται με αίτηση της οργάνωσης από τον Δικηγορικό Σύλλογο της έδρας της.

4. Εφόσον πρόκειται για σωματεία που έχουν την έδρα τους εντός της Περιφέρειας του Δικηγορικού Συλλόγου, δικαστικός αντιπρόσωπος ορίζεται δικηγόρος του οικείου Δικηγορικού Συλλόγου. Τα εδάφια β' και γ' της παραγράφου 3 εφαρμόζονται ανάλογα.

6. Δεν απαιτείται η παρουσία δικαστικού αντιπροσώπου σε Εκλογές σωματείων που έχουν την έδρα τους εκτός της έδρας του ειρηνοδικείου και ο αριθμός των μελών τους δεν υπερβαίνει τους (50) πενήντα.

Άρθρο 12

Σύστημα εκλογών

1. Η εκλογή των οργάνων της συνδικαλιστικής οργάνωσης γίνεται με το σύστημα της απλής αναλογικής.
2. Οι έδρες του διοικητικού συμβουλίου, της ελεγκτικής επιτροπής και ο αριθμός των αντιπροσώπων κατανέμονται μεταξύ των συνδυασμών και των χωριστών υποψηφίων ανάλογα με την εκλογική τους δύναμη. Το σύνολο των εγκύρων ψηφοδελτίων διαιρείται με τον αριθμό των εδρών του διοικητικού συμβουλίου ή της ελεγκτικής επιτροπής, ή με τον αριθμό των αντιπροσώπων που εκλέγονται. Το πηλίκον αυτής της διαίρεσης παραλειπομένου του κλάσματος αποτελεί το εκλογικό μέτρο. Κάθε συνδυασμός καταλαμβάνει τόσες έδρες στο διοικητικό συμβούλιο ή την ελεγκτική επιτροπή και εκλέγει τόσους αντιπροσώπους όσες φορές χωρεί το εκλογικό μέτρο στον αριθμό των εγκύρων ψηφοδελτίων που έλαβε.
3. Χωριστός υποψήφιος που έλαβε το ίδιο ή μεγαλύτερο αριθμό ψήφων από το εκλογικό μέτρο καταλαμβάνει μια έδρα στο όργανο για το οποίο είχε θέσει υποψηφιότητα ή εκλέγεται αντιπρόσωπος εφόσον ήταν υποψήφιος για τη θέση αυτή.
4. Συνδυασμός που περιλαμβάνει υποψηφίους λιγότερους από τις έδρες που του ανήκουν, καταλαμβάνει τόσες μόνο έδρες ή εκλέγει τόσους μόνο αντιπροσώπους, όσοι είναι και οι υποψήφιοί του.
5. Οι έδρες που μένουν αδιάθετες και ο αριθμός των αντιπροσώπων που δεν καλύπτεται σύμφωνα με τις διατάξεις των προηγούμενων παραγράφων κατανέμονται από μία στους συνδυασμούς εκείνους που έχουν καταλάβει τουλάχιστο μια έδρα ή έχουν εκλέξει έναν αντιπρόσωπο και οι οποίοι συγκεντρώνουν υπόλοιπο ψηφοδελτίων μεγαλύτερο από το 1/3 του εκλογικού μέτρου και που πλησιάζουν περισσότερο το εκλογικό μέτρο.
6. Οι έδρες που μένουν αδιάθετες ή ο αριθμός των αντιπροσώπων που δεν καλύπτεται και μετά την εφαρμογή των διατάξεων της προηγούμενης παραγράφου κατανέμονται μεταξύ των συνδυασμών που έχουν το μεγαλύτερο υπόλοιπο ψηφοδελτίων από μία έδρα ή από έναν αντιπρόσωπο. Σε περίπτωση ισοδυναμίας γίνεται κλήρωση.

Άρθρο 13

Ψηφοφορία - Πρακτικά διαλογής

1. Η ψηφοφορία γίνεται πάντοτε με την επίδειξη της αστυνομικής ταυτότητας ή άλλου δημοσίου εγγράφου και του εκλογικού συνδικαλιστικού βιβλιαρίου. Στο βιβλιάριο σημειώνεται από το δικαστικό αντιπρόσωπο η χρονολογία άσκησης του εκλογικού δικαιώματος του μέλους, η διάρκεια της θητείας των αντιπροσώπων που ψήφισε καθώς και η διάρκεια της θητείας των οργάνων που θα ψηφίσουν οι αντιπρόσωποί του. Το γνήσιο των εγγραφών αυτών βεβαιώνει ο δικαστικός αντιπρόσωπος με την υπογραφή του και τη σφραγίδα της οργάνωσης.
- 2 Με την επιφύλαξη της παρ. 2 του άρθρου 11, τα πρακτικά διαλογής των ψηφοδελτίων και ανακηρύξεως των επιτυχόντων, καθώς και το πρωτόκολλο της ψηφοφορίας ως και απόσπασμα πρακτικών για την κατά το άρθρο 10 παρ. 2β απόφαση της Γενικής Συνέλευσης παραδίδονται την επόμενη μέρα μετά το τέλος της εκλογής από το δικαστικό αντιπρόσωπο στο γραμματέα του αρμόδιου Πρωτοδικείου και φυλάσσονται στο φάκελο της οικείας συνδικαλιστικής οργάνωσης.

Άρθρο 13^α

Εφαρμογή συστήματος απλής αναλογικής στις οργανώσεις των συνταξιούχων. Οι διατάξεις των άρθρων 10, 11, 12 και 13 του παρόντος νόμου εφαρμόζονται αναλόγως στις οργανώσεις των συνταξιούχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε΄ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Άρθρο 14

Προστασία και διευκολύνσεις συνδικαλιστικής δράσης

1. Τα όργανα του Κράτους έχουν την υποχρέωση να εφαρμόζουν τα απαραίτητα μέτρα για τη διασφάλιση της ανεμπόδιστης άσκησης του δικαιώματος για την ίδρυση και αυτόνομη λειτουργία των συνδικαλιστικών οργανώσεων.
 2. Απαγορεύεται στους εργοδότες, σε πρόσωπα που ενεργούν για λογαριασμό τους και σε οποιοδήποτε τρίτο να προβαίνουν σε οποιαδήποτε πράξη ή παράλειψη που κατατείνει στην παρακώλυση της άσκησης των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων και ιδιαίτερα:
 - α) ν' ασκούν επιρροή στους εργαζομένους, για την ίδρυση ή μη ίδρυση συνδικαλιστικής οργάνωσης,
 - β) να επιβάλλουν ή να παρεμποδίζουν με οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο την προσχώρηση εργαζομένων σε ορισμένη συνδικαλιστική οργάνωση,
 - γ) ν' απαιτούν από τους εργαζομένους δήλωση συμμετοχής, μη συμμετοχής ή αποχώρησης από συνδικαλιστική οργάνωση,
 - δ) να υποστηρίζουν ορισμένη συνδικαλιστική οργάνωση ή με οικονομικά ή με άλλα μέσα,
 - ε) να επεμβαίνουν με οποιοδήποτε τρόπο στη διοίκηση, στη λειτουργία και στη δράση των συνδικαλιστικών οργανώσεων,
 - στ) να μεταχειρίζονται με ευμένεια ή δυσμένεια τους εργαζομένους, ανάλογα με τη συμμετοχή τους σε ορισμένη συνδικαλιστική οργάνωση.
 3. Δεν επιτρέπεται να συμμετέχουν σε συνδικαλιστική οργάνωση εργαζομένων εργοδότες.
 4. Είναι άκυρη η καταγγελία της σχέσης εργασίας για νόμιμη συνδικαλιστική δράση.
 5. Είναι άκυρη η καταγγελία της σχέσης εργασίας:
 - α) των μελών της διοίκησης, σύμφωνα με το άρθρο 92 Α.Κ., της συνδικαλιστικής οργάνωσης.
 - β) των μελών της προσωρινής σύμφωνα με το άρθρο 79 Α.Κ. διοίκησης συνδικαλιστικής οργάνωσης που διορίζει το δικαστήριο σύμφωνα με το άρθρο 69 του Αστικού Κώδικα και
 - γ) των μελών της διοίκησης που εκλέγονται προσωρινά κατά την ίδρυση συνδικαλιστικής οργάνωσης.
- Η απαγόρευση ισχύει κατά τη διάρκεια της θητείας και ένα χρόνο μετά τη λήξη της, εκτός αν συντρέχει ένας από τους λόγους της παρ. 10 και διαπιστωθεί κατά τη διαδικασία του άρθρου 15.
6. Η παραπάνω προστασία παρέχεται στην ακόλουθη έκταση:
 - α) Εάν η οργάνωση έχει ως 200 μέλη προστατεύονται επτά μέλη της διοίκησης.
 - β) εάν η οργάνωση έχει ως 1000 μέλη προστατεύονται, εννέα μέλη και
 - γ) εάν η οργάνωση έχει περισσότερα από 1000 μέλη προστατεύονται ένδεκα.
 7. Τη σειρά των μελών που προστατεύονται ορίζει το καταστατικό. Εάν το καταστατικό δεν προβλέπει, προστατεύονται κατά σειρά ο Πρόεδρος, Αναπλ. Πρόεδρος ή Αντιπρόεδρος, Γενικός Γραμματέας, Αναπλ. Γενικός Γραμματέας, Ταμίας και οι λοιποί κατά την τάξη της εκλογής.

8. Προστατεύονται επίσης: Τα πρώτα 21 ιδρυτικά μέλη της πρώτης υπό σύσταση συνδικαλιστικής οργάνωσης της επιχείρησης ή εκμετάλλευσης ή του επαγγελματικού κλάδου απασχόλησης εφόσον η επιχείρηση στην οποία εργάζονται απασχολεί από 80 μέχρι 150 εργαζομένους, 25 μέλη αν απασχολεί πάνω από 150, 30 μέλη αν απασχολεί πάνω από 300 και 40 μέλη εάν απασχολεί πάνω από 500. Εφόσον οι εργαζόμενοι είναι πάνω από 40 και μέχρι 80, προστατεύονται μέχρι 7 ιδρυτικά μέλη κατά την τάξη υπογραφής της ιδρυτικής πράξης.

Η προστασία αυτή ισχύει για ένα χρόνο από την ημέρα της υπογραφής της ιδρυτικής πράξης. Εάν η υπό σύσταση οργάνωση δεν συσταθεί πραγματικά μέσα σε 6 μήνες από την υπογραφή της ιδρυτικής πράξης, η προστασία των ιδρυτικών μελών παύει και ισχύει για τα μέλη της επόμενης υπό σύσταση οργάνωσης.

9. Με την επιφύλαξη του άρθρου 11 παρ. 3 του Ν. 1256/1982 "για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς και για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και άλλες διατάξεις", δεν επιτρέπεται μετάθεση των εργαζομένων που αναφέρονται στις παρ. 5, 6, 7 και 8 χωρίς τη συγκατάθεση της αντίστοιχης συνδικαλιστικής οργάνωσης. Ο εργοδότης έχει δικαίωμα να προσφύγει στην επιτροπή του άρθρου 15 που αποφασίζει

για την αναγκαιότητα της μετάθεσης.

10. Η καταγγελία της σχέσης εργασίας των προσώπων που προστατεύονται σύμφωνα με όσα αναγράφονται στο άρθρο αυτό, επιτρέπεται μόνον:

α) Όταν κατά τη σύναψη της σύμβασης εργασίας με τον εργοδότη ο εργαζόμενος τον εξαπάτησε παρουσιάζοντας ψεύτικα πιστοποιητικά ή βιβλιάρια για να προσληφθεί ή να λάβει μεγαλύτερη αμοιβή.

β) Όταν ο εργαζόμενος απεκάλυψε βιομηχανικά ή εμπορικά μυστικά ή ζήτησε ή δέχτηκε αθέμιτα πλεονεκτήματα, κυρίως προμήθειες από τρίτους.

γ) Όταν ο εργαζόμενος προκάλεσε σωματικές βλάβες ή εξύβρισε σοβαρά ή απείλησε τον εργοδότη ή τον εκπρόσωπό του.

δ) Όταν ο εργαζόμενος επίμονα και αδικαιολόγητα αρνήθηκε να εκτελέσει την εργασία για την οποία έχει προσληφθεί.

ε) Όταν ο εργαζόμενος τέλεσε κλοπή ή υπεξαίρεση σε βάρος του εργοδότη ή του εκπροσώπου του.

στ) Όταν ο εργαζόμενος δεν προσέρχεται αδικαιολόγητα στην εργασία του για διάστημα μεγαλύτερο των τριών (3) ημερών.

Η συνδρομή κάποιου από τους παραπάνω σπουδαίους λόγους δεν απαλλάσσει τον εργοδότη από τις υποχρεώσεις που έχει σύμφωνα με τις διατάξεις του Αστικού Κώδικα και της εργατικής νομοθεσίας σχετικά με την καταγγελία της σχέσεως εργασίας.

11. Για την προστασία των συνδικαλιστικών στελεχών που συμμετέχουν στην Εκτελεστική Επιτροπή και στη Γραμματεία της Συνομοσπονδίας Ευρωπαϊκών Συνδικάτων έχουν ανάλογη εφαρμογή οι διατάξεις των προηγούμενων παραγράφων.

Άρθρο 15

Επιτροπές Προστασίας Συνδικαλιστικών Στελεχών

1. Για την ύπαρξη ενός από τους λόγους του άρθρου 14 παρ. 10 πριν από την καταγγελία της σχέσης εργασίας αποφασίζει, κατά πλειοψηφία, επιτροπή, της οποίας η απόφαση υπόκειται σε έφεση και η οποία αποτελείται:

α) Από τον πρόεδρο πρωτοδικών της περιφέρειας που παρέχει την εργασία του ο εργαζόμενος, εφόσον στο Πρωτοδικείο υπηρετούν δύο τουλάχιστον πρόεδροι, ή άλλως από πρωτοδίκη που ορίζεται από τον πρόεδρο με τη σειρά του άρθρου 11 παρ. 3 εδάφ. β ` του νόμου αυτού και για ένα χρόνο.

β) Από έναν αντιπρόσωπο του εμποροβιομηχανικού επιμελητηρίου της περιφέρειας και αν δεν λειτουργεί επιμελητήριο του εμπορικού συλλόγου. Όταν εκδικάζεται υπόθεση που αφορά μισθωτό βιομηχανίας, ο σύνδεσμος βιομηχάνων, όπου υπάρχει, υποδείχνει έναν εκπρόσωπό του που συμμετέχει στην επιτροπή αντί του εκπροσώπου του επιμελητηρίου.

γ) Από έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων που υποδείχνει η πιο αντιπροσωπευτική τριτοβάθμια οργάνωση.

2. Η έφεση απευθύνεται σε δευτεροβάθμια επιτροπή που είναι και αυτή τριμελής και αποτελείται:

α) Από τον αρχαιότερο πρόεδρο πρωτοδικών, αναπληρούμενο από άλλον Πρόεδρο, σε περίπτωση απουσίας, ελλείψεως ή κωλύματός του και μόνο σε περίπτωση που δεν υπηρετεί άλλος Πρόεδρος προεδρεύει ο αρχαιότερος πρωτοδίκης, που δεν συμμετέσχε στην πρωτοβάθμια επιτροπή, όταν αυτή έλαβε την προσβαλλόμενη απόφαση.

β) Από έναν αντιπρόσωπο του εμποροβιομηχανικού επιμελητηρίου με τις πιο πάνω διακρίσεις, υποδεικνυόμενο όπως και στην παρ. 1 εδάφ. β ` του άρθρου αυτού.

γ) Από έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων, υποδεικνυόμενο όπως και στην παρ. 1 εδάφ. γ του άρθρου αυτού.

3. Τακτικά ή αναπληρωματικά μέλη της πρωτοβάθμιας επιτροπής δεν μπορούν, για τον ίδιο χρόνο, να ορίζονται ή να συμμετέχουν στη δευτεροβάθμια επιτροπή. Κατά τα λοιπά και για τις δύο επιτροπές εφαρμόζεται το άρθρο 11 παρ. 3 εδάφ. β ` του νόμου αυτού, και στην πρώτη εφαρμογή της διάταξης αυτής, η θητεία και των δευτεροβαθμίων επιτροπών λήγει ταυτόχρονα με τις πρωτοβάθμιες. Η απαρτία και στις δύο επιτροπές σχηματίζεται από τον πρόεδρό της και ένα τουλάχιστο μέλος της επιτροπής.

4. Η δευτεροβάθμια επιτροπή επιλαμβάνεται ύστερα από έφεση διαδίκου, που ασκείται μέσα σε πέντε εργάσιμες μέρες από την κοινοποίηση σ` αυτόν της πρωτοβάθμιας απόφασης.

5. Το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου, κάθε χρόνο, ο πρόεδρος κάθε πρωτοδικείου που θ` αναλάβει τη δευτεροβάθμια επιτροπή καλεί τις παραπάνω οργανώσεις να υποδείξουν μέσα στον Ιανουάριο έναν τακτικό και έναν αναπληρωματικό εκπρόσωπο για το ερχόμενο ημερολογιακό έτος και για κάθε μια επιτροπή.

Εάν οι παραπάνω οργανώσεις δεν υποδείξουν εκπροσώπους, ο πρόεδρος ορίζει μέσα στο πρώτο 10ήμερο του Φεβρουαρίου έναν εργοδότη και έναν αναπληρωματικό του καθώς και έναν εργαζόμενο και έναν αναπληρωτικό του και με απόφασή του συγκροτεί και τις δύο Επιτροπές Προστασίας Συνδικαλιστικών Στελεχών της περιφέρειάς του. Ένας από τους υπαλλήλους της δικαστικής γραμματείας ορίζεται γραμματέας για κάθε επιτροπή.

Η κάθε επιτροπή συγκαλείται από τον πρόεδρό της, ύστερα από αίτηση του εργοδότη ή έφεση του ενδιαφερόμενου που κατατίθεται στη γραμματεία της, μέσα σε οκτώ (8) μέρες από την υποβολή της αίτησης ή της έφεσης και συζητεί την υπόθεση, εφαρμόζοντας ανάλογα τις διατάξεις των άρθρων 739, έως 759, του κώδικα Πολιτικής Δικονομίας.

Οι επιτροπές έχουν υποχρέωση να εκδώσουν την απόφασή τους μέσα σε δέκα (10) ημέρες από τη μέρα της συζήτησης της υπόθεσης.

Άρθρο 16

Δημοκρατία στους τόπους εργασίας

1. Η εργασία αποτελεί δικαίωμα και προστατεύεται από το Κράτος. Οι εργαζόμενοι και οι συνδικαλιστικές τους οργανώσεις προστατεύονται κατά την άσκηση κάθε συνδικαλιστικού δικαιώματος και στον τόπο εργασίας.
2. Τα σωματεία δικαιούνται να έχουν πίνακες ανακοινώσεων για τους σκοπούς τους στους τόπους εργασίας και σε χώρους που συμφωνούν ο κάθε εργοδότης και η διοίκηση του σωματείου.
3. Οι τακτικές ή έκτακτες συνελεύσεις της πιο αντιπροσωπευτικής συνδικαλιστικής οργάνωσης συνέρχονται εκτός χρόνου απασχόλησης όπως αναφέρεται στην παρ. 1 του άρθρου 6 σε κατάλληλο χώρο του τόπου εργασίας εκτός των χώρων παραγωγής, που είναι υποχρεωμένος να διαθέτει ο εργοδότης, εφόσον υπάρχει η δυνατότητα αυτή και εφόσον η εκμετάλλευση απασχολεί τουλάχιστο ογδόντα εργαζομένους, ο εργοδότης που έχει την παραπάνω υποχρέωση μπορεί εναλλακτικά να παραχωρήσει ή να μισθώσει κατάλληλο χώρο σε ακτίνα μέχρι 1.000 μέτρα από τον τόπο εργασίας.
4. Ο εργοδότης ή εξουσιοδοτημένος εκπρόσωπός του έχει την υποχρέωση να συναντάται με τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων μετά από αίτησή τους τουλάχιστο μια φορά το μήνα και να μεριμνά για την επίλυση των θεμάτων που απασχολούν τους εργαζομένους ή την οργάνωσή τους.
5. Ο εργοδότης του οποίου η εκμετάλλευση απασχολεί περισσότερους από εκατό (100) εργαζομένους έχει υποχρέωση να διαθέτει κατάλληλο χώρο για γραφείο στον τόπο εργασίας στη συνδικαλιστική οργάνωση της επιχείρησης που έχει τα περισσότερα μέλη για την εξυπηρέτηση των συνδικαλιστικών σκοπών της εφόσον ζητηθεί και σύμφωνα με τις δυνατότητές του.
6. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις κάθε βαθμού έχουν δικαίωμα να διανέμουν ανακοινώσεις τους μέσα στο χώρο εργασίας, εκτός χρόνου απασχόλησης, όπως αναφέρεται στην παρ. 1 του άρθρου 6.
7. Εκπρόσωποι του διοικητικού συμβουλίου του σωματείου της επιχείρησης και αν δεν υπάρχει σωματείο του εργατικού κέντρου της περιοχής, δικαιούνται να παρευρίσκονται κατά την επιθεώρηση που ενεργούν τα αρμόδια όργανα του Υπουργείου Εργασίας και να υποβάλλουν τις παρατηρήσεις τους.
8. Ο αρμόδιος επιθεωρητής εργασίας αποφαινεται, αν προκύψει διαφωνία στις περιπτώσεις 2, 3, 5 και 7 του άρθρου αυτού, με αιτιολογημένη απόφασή του μέσα σε δέκα (10) μέρες από την προσφυγή σ' αυτόν του εργοδότη ή της συνδικαλιστικής οργάνωσης. Εάν ο εργοδότης δεν συμμορφώνεται με την απόφαση του επιθεωρητή, αυτός του επιβάλλει για κάθε παράβαση των διατάξεων του άρθρου αυτού και για κάθε άρνηση συμμόρφωσης του εργοδότη πρόστιμο από δρχ. 5.000 μέχρις 100.000 υπέρ της Εργατικής Εστίας που εισπράττεται σύμφωνα με τις διατάξεις του ΚΕΔΕ.
9. Ο εργοδότης έχει δικαίωμα ν' ασκήσει ανακοπή στο ειρηνοδικείο του τόπου της εργασίας κατά της απόφασης επιβολής προστίμου από τον επιθεωρητή εργασίας το ειρηνοδικείο δικάζει με τη διαδικασία των άρθρων 663 και επ. του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας.

Άρθρο 17

Συνδικαλιστικές άδειες

1. Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να διευκολύνει τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων, των Ελεγκτικών Επιτροπών και τους αντιπροσώπους των πρωτοβάθμιων στις δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Την ίδια υποχρέωση έχει για τα Διοικητικά Συμβούλια, τις Ελεγκτικές Επιτροπές και τους αντιπροσώπους των δευτεροβάθμιων στις τριτοβάθμιες, όπως και για τα Διοικητικά Συμβούλια και τις Ελεγκτικές Επιτροπές των τριτοβάθμιων οργανώσεων.

2. Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να παρέχει άδεια απουσίας:

α) στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της πιο αντιπροσωπευτικής τριτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης για όσο χρόνο διαρκεί η θητεία τους,

β) στον Πρόεδρο και στον Γενικό Γραμματέα των Εργατικών Κέντρων και Ομοσπονδιών, εφόσον οι υπαγόμενες σε αυτά οργανώσεις έχουν πάνω από 10.000 ψηφίσαντα μέλη, για όσο χρόνο διαρκεί η θητεία τους,

γ) στον Πρόεδρο των Εργατικών Κέντρων και των Ομοσπονδιών, εφόσον οι υπαγόμενες σε αυτά πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν από 1.501 μέχρι 10.000 ψηφίσαντα μέλη, για όσο χρόνο διαρκεί η θητεία του,

δ) στον Πρόεδρο των Εργατικών Κέντρων και των Ομοσπονδιών, εφόσον οι υπαγόμενες σε αυτά πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν μέχρι 1.500 ψηφίσαντα μέλη, δεκαπέντε (15) ημέρες το μήνα, ε) στον Αντιπρόεδρο, τον Γενικό Γραμματέα και τον Ταμία των Διοικητικών Συμβουλίων των πιο αντιπροσωπευτικών δευτεροβάθμιων οργανώσεων δεκαπέντε (15) ημέρες το μήνα,

στ) στα υπόλοιπα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων των πιο αντιπροσωπευτικών δευτεροβάθμιων οργανώσεων εννέα (9) ημέρες το μήνα,

ζ) στον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, τον Γενικό Γραμματέα των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων πέντε (5) ημέρες το μήνα, αν τα μέλη της οργάνωσης είναι 500 και πάνω,

η) στον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, τον Γενικό Γραμματέα των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων τρεις (3) ημέρες το μήνα, αν τα μέλη της οργάνωσης είναι λιγότερα από 500,

θ) στους αντιπροσώπους στις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες οργανώσεις, για όλη τη διάρκεια συνεδρίων που συμμετέχουν,

ι) στα μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής και της Γραμματείας της Συνομοσπονδίας Ευρωπαϊκών Συνδικάτων για όσο χρόνο διαρκεί η θητεία τους.

3. Οι αναφερόμενες στην παράγραφο 2 άδειες απουσίας περιορίζονται σε τριάντα (30) μέρες το χρόνο για τα μέλη της Εκτελεστικής Επιτροπής ή αλλιώς του Προεδρείου των μη αντιπροσωπευτικών τριτοβάθμιων οργανώσεων, καθώς και για τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, προκειμένου για την αμέσως επόμενη, της πιο αντιπροσωπευτικής, δευτεροβάθμια οργάνωση, εφόσον αυτή έχει τόσα ψηφίσαντα μέλη όσα αναφέρονται στις περιπτώσεις β' και γ', και στο 1/3 του αναφερόμενου στις περιπτώσεις δ', ε' στ', ζ' και η' χρόνου, προκειμένου για την αμέσως επόμενη, της πιο αντιπροσωπευτικής, οργάνωση για τα αντίστοιχα συνδικαλιστικά στελέχη.

4. Ο χρόνος απουσίας των εργαζομένων κατά τις διατάξεις των προηγούμενων παραγράφων θεωρείται χρόνος πραγματικής εργασίας για όλα τα δικαιώματα που απορρέουν από την εργασιακή και ασφαλιστική σχέση. Οι ημέρες απουσίας των εργαζομένων που αναφέρονται στις περιπτώσεις α', β', γ' και δ' της παραγράφου 2 είναι με αποδοχές, που καταβάλλονται από τον εργοδότη τους. Οι ημέρες απουσίας των εργαζομένων που αναφέρονται στις περιπτώσεις ε', στ', ζ', η', θ' και ι' της

παραγράφου 2, καθώς και των εργαζομένων της παραγράφου 3 είναι χωρίς αποδοχές. Στην περίπτωση αυτή οι ασφαλιστικές εισφορές των συνδικαλιστικών στελεχών για το χρόνο της συνδικαλιστικής άδειάς τους καταβάλλονται από την οργάνωσή τους.

5. Για κάθε διαφωνία σχετική με την εφαρμογή των διατάξεων αυτού του άρθρου αποφασίζει, ύστερα από αίτηση της μιας ή της άλλης πλευράς, η Επιτροπή του άρθρου 15.

6. Οι διατάξεις των προηγούμενων παραγράφων εφαρμόζονται και για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του άρθρου 30. Όπου οι διατάξεις αυτές αναφέρονται σε εργατικά κέντρα καταλαμβάνουν και τα νομαρχιακά τμήματα που υπάγονται στην Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

Άρθρο 18

Ρύθμιση συνδικαλιστικών δικαιωμάτων

1. Οι διατάξεις των άρθρων 14, 15, 16, 17 αποτελούν ελάχιστα συνδικαλιστικά δικαιώματα.

2. Ρυθμίσεις ευνοϊκότερες για την άσκηση των δικαιωμάτων αυτών που έχουν ήδη αποκτηθεί ή θα αποκτηθούν με συμφωνία μισθωτών και εργοδοτών ή με Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας ή Διαιτητικές Αποφάσεις υπερισχύουν.

3. Το άρθρο αυτό ισχύει τόσο για υπαλλήλους των φορέων του δημοσίου τομέα, όπως αυτός είχε οριοθετηθεί με την παρ. 6 του άρθρου 1 του ν. 1256/1982 (Α' 65), όσο και για μισθωτούς που απασχολούνται με σχέση εξαρτημένης εργασίας στον ιδιωτικό τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ'

ΑΠΕΡΓΙΑ

Άρθρο 19

Δικαίωμα απεργίας

1. Η απεργία αποτελεί δικαίωμα των εργαζομένων που ασκείται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις α) ως μέσο για τη διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών εργασιακών συνδικαλιστικών και ασφαλιστικών συμφερόντων των εργαζομένων και ως εκδήλωση αλληλεγγύης για τους αυτούς σκοπούς και β) ως εκδήλωση αλληλεγγύης εργαζομένων επιχειρήσεων ή εκμεταλλεύσεων που εξαρτώνται από πολυεθνικές εταιρείες προς εργαζομένους σε επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις ή στην έδρα της ίδιας πολυεθνικής εταιρείας, και εφόσον η έκβαση της απεργίας των τελευταίων θα έχει άμεσες επιπτώσεις στα οικονομικά ή εργασιακά συμφέροντα των πρώτων.

Η απεργία στην περίπτωση β' κηρύσσεται μόνο από την πιο αντιπροσωπευτική τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση.

Για την άσκηση του δικαιώματος της απεργίας απαιτείται προειδοποίηση του εργοδότη ή της συνδικαλιστικής του οργάνωσης 24 τουλάχιστο ώρες πριν από την πραγματοποίησή της.

2. Η απεργία των εργαζομένων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου στο δημόσιο, στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, στα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, στις επιχειρήσεις δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας η λειτουργία των οποίων έχει ζωτική σημασία για την εξυπηρέτηση βασικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου, επιτρέπεται μετά από την τήρηση της διαδικασίας των άρθρων 20 παρ. 2 και 21 του παρόντος.

Επιχειρήσεις δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας, η λειτουργία των οποίων έχει ζωτική σημασία για την εξυπηρέτηση βασικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις:

- α) Παροχής υγειονομικών υπηρεσιών από νοσηλευτικά εν γένει ιδρύματα.
- β) Διύλισης και διανομής ύδατος.
- γ) Παραγωγής και διανομής ηλεκτρικού ρεύματος ή καυσίμου αερίου.
- δ) Παραγωγής ή διύλισης ακάθαρτου πετρελαίου.
- ε) Μεταφοράς προσώπων και αγαθών από την ξηρά τη θάλασσα και τον αέρα.
- στ) Τηλεπικοινωνιών και ταχυδρομείων, Ραδιοφωνίας και Τηλεόρασης.
- ζ) Αποχέτευσης και απαγωγής ακάθαρτων υδάτων και λυμάτων και αποκομιδής και εναποθέσεως απορριμμάτων.
- η) Φορτοεκφόρτωσης και αποθήκευσης εμπορευμάτων στα λιμάνια.
- θ) Τραπεζίης της Ελλάδος, Πολιτικής Αεροπορίας και κάθε είδους υπηρεσίες ή τμήματα υπηρεσιών που απασχολούνται με την εκκαθάριση και πληρωμή των μισθών του προσωπικού του κατά το άρθρο 51 του ν. 1892/1990 δημόσιου τομέα.

Άρθρο 20

Κήρυξη απεργίας

1. Η απεργία στις πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις κηρύσσεται με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης. Για ολιγόωρες στάσεις εφόσον δεν πραγματοποιούνται την ίδια μέρα ή μέσα στην ίδια εβδομάδα αρκεί απόφαση του διοικητικού συμβουλίου εκτός αν το καταστατικό ορίζει διαφορετικά. Η απεργία στις πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις ευρύτερης περιφέρειας ή πανελλαδικής έκτασης κηρύσσεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου, εκτός αν το καταστατικό τους ορίζει διαφορετικά.

Η απεργία στις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις κηρύσσεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου εκτός εάν το καταστατικό τους ορίζει διαφορετικά.

Ενώσεις προσώπων, κατά την έννοια του άρθρου 1 παράγρ. 3 περίπτωση α' υποπερίπτωση γγ, μπορούν να ασκήσουν το δικαίωμα απεργίας ύστερα από απόφαση, με μυστική ψηφοφορία της πλειοψηφίας των εργαζομένων σε εκμετάλλευση, επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. Για τους εργαζομένους σε εκμετάλλευση επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, Ν.Π.Δ.Δ. ή Ο.Τ.Α. εάν δεν υπάρχει ένωση προσώπων ή επιχειρησιακό σωματείο ή κλαδικό σωματείο με μέλη τους περισσότερους από αυτούς, την απόφαση για απεργία μπορεί να πάρει το πιο αντιπροσωπευτικό Εργατικό Κέντρο της περιοχής που εργάζονται.

Εργαζόμενοι του κλάδου ή της επιχείρησης που δεν είναι μέλη της συνδικαλιστικής οργάνωσης που κήρυξε απεργία μπορούν να λάβουν μέρος σ' αυτή.

Εργαζόμενοι της επιχείρησης που δεν είναι μέλη καμιάς συνδικαλιστικής οργάνωσης μπορούν να λάβουν μέρος σε απεργία που κήρυξε νόμιμα η πλέον αντιπροσωπευτική σε σχέση με την εργασιακή ιδιότητα οργάνωση.

2. Προκειμένου για εργαζομένους του άρθρου 19 παρ. 2 κήρυξη απεργίας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί πριν περάσουν τέσσερις (4) πλήρεις ημέρες απ' τη γνωστοποίηση των αιτημάτων και των λόγων που τα θεμελιώνουν με έγγραφο που κοινοποιείται με δικαστικό επιμελητή στον εργοδότη ή στους εργοδότες, στο Υπουργείο το οποίο ασκεί τη σχετική εποπτεία και στο Υπουργείο Εργασίας.

Η απεργία δεν μπορεί ν' αφορά αιτήματα διάφορα από εκείνα που γνωστοποιήθηκαν.

Άρθρο 21

Προσωπικό ασφαλείας

1. Κατά τη διάρκεια της απεργίας η συνδικαλιστική οργάνωση, η οποία την κηρύσσει, έχει υποχρέωση να διαθέτει το αναγκαίο προσωπικό για την ασφάλεια των εγκαταστάσεων της επιχείρησης και την πρόληψη καταστροφών και ατυχημάτων.

2. Στις υπηρεσίες, οργανισμούς και επιχειρήσεις που αναφέρονται στο άρθρο 19 παρ. 2 του ν. 1264/1982, όπως συμπληρώθηκε με τις παραγράφους 1 και 2 του άρθρου 3 και του άρθρου 4 παρ. 1 του ν. 1915/1990 των οποίων η λειτουργία έχει ζωτική σημασία για την εξυπηρέτηση βασικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου, πέραν του προσωπικού ασφαλείας της προηγούμενης παραγράφου διατίθεται και προσωπικό για την αντιμετώπιση στοιχειωδών αναγκών του κοινωνικού συνόλου κατά τη διάρκεια της απεργίας.

3. Το διατιθέμενο προσωπικό των παραγράφων 1 και 2 του άρθρου αυτού παρέχει τις υπηρεσίες του κάτω από τις οδηγίες του εργοδότη, προς εκπλήρωση των σκοπών για τους οποίους διατίθεται.

4. Το προσωπικό των παραγράφων 1 και 2 αυτού του άρθρου καθορίζεται με ειδική συμφωνία μεταξύ της αντιπροσωπευτικής συνδικαλιστικής οργάνωσης στην επιχείρηση και της διοίκησης της επιχείρησης. Η πλέον αντιπροσωπευτική είναι η συνδικαλιστική οργάνωση, η οποία έχει ως μέλη τους εργαζόμενους, που προέρχονται από όλους τους κλάδους της επιχείρησης.

Αν στην επιχείρηση υπάρχουν περισσότερες συνδικαλιστικές οργανώσεις, αντιπροσωπευτικότερη είναι εκείνη που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό μελών, που ψήφισαν κατά τις τελευταίες Εκλογές για την ανάδειξη διοίκησης, ανεξάρτητα από τις ειδικότητες των εργαζομένων που είναι μέλη της.

Οι λοιπές συνδικαλιστικές οργανώσεις δικαιούνται να παρέμβουν στις διαπραγματεύσεις και τις λοιπές διαδικασίες.

5. Για τις επιχειρήσεις δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας πέραν του προσωπικού της παρ. 2 με την ίδια συμφωνία είναι δυνατόν να καθορίζονται οι συγκεκριμένες ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, τις οποίες πρέπει να καλύπτει η επιχείρηση σε περίπτωση απεργίας και οι συνέπειες για την παραβίαση της συμφωνίας. Κριτήρια για τα θέματα αυτά αποτελούν το είδος και η κοινωνική κρισιμότητα των υπηρεσιών και αγαθών, που παρέχει η επιχείρηση και η ανάγκη διασφάλισης της άσκησης του δικαιώματος της απεργίας.

6. Η συμφωνία καταρτίζεται με απευθείας διαπραγματεύσεις μεταξύ των μερών. Έως την 5η Νοεμβρίου κάθε ημερολογιακού έτους ένα από τα ενδιαφερόμενα μέρη καλεί το άλλο σε διαπραγμάτευση με εξώδικη κλήση, στην οποία περιέχεται υποχρεωτικά η πρόταση για καθορισμό του προσωπικού των παραγράφων 1 και 2 αυτού του άρθρου. Η κλήση επιδίδεται με δικαστικό επιμελητή και κατά τον ίδιο τρόπο κοινοποιείται στο

Υπουργείο Εργασίας.

7. Η συμφωνία καταρτίζεται το αργότερο έως τις 25 Νοεμβρίου κάθε ημερολογιακού έτους και κατατίθεται στην αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Εργασίας, μέσα σε πέντε (5) ημέρες από την υπογραφή της. Η συμφωνία αυτή ισχύει ολόκληρο το ημερολογιακό έτος που ακολουθεί.

8. Εάν δεν τηρηθεί η διαδικασία της παρ. 5 αυτού του άρθρου ή αν η συμφωνία δεν καταρτισθεί έως την 25η Νοεμβρίου ή δεν κατατεθεί στο Υπουργείο Εργασίας μέσα στην προθεσμία που ορίζεται στην παρ. 5 του άρθρου αυτού τα μέρη υποχρεούνται να προσφύγουν στη διαδικασία της μεσολάβησης σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 15 του ν. 1876/1990 (ΦΕΚ 27 Α').

Η μεσολάβηση πρέπει να ολοκληρωθεί μέσα σε δεκαπέντε (15) ημέρες από την ανάληψη των καθηκόντων του μεσολαβητή.

Εάν η μεσολάβηση δεν καταλήξει σε συμφωνία κάθε ενδιαφερόμενη πλευρά έχει δικαίωμα να παραπέμψει το θέμα στην επιτροπή του άρθρου 15 του ν. 1264/1982, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο 25 του ν. 1545/1985.

9. Όλα τα ζητήματα των παραγράφων 1, 2, 3 και 4 αυτού του άρθρου μπορούν να ρυθμίζονται και με συλλογικές συμβάσεις εργασίας για όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το δημόσιο ή μη χαρακτήρα τους και την υπαγωγή τους ή μη στην κοινή ωφέλεια.

Άρθρο 22

Απαγόρευση προσλήψεων απεργοσπαστών Απαγόρευση ανταπεργίας - νομιμότητα απεργίας

1. Απαγορεύεται κατά τη διάρκεια νόμιμης απεργίας η πρόσληψη απεργοσπαστών.
2. Απαγορεύεται η ανταπεργία (λοκ-άουτ).
3. Δεν επιτρέπεται η δικαστική απαγόρευση απεργίας με ασφαλιστικά μέτρα.
4. Για διάφορες που προκύπτουν από την εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 19 - 22 αποφασίζει το Μονομελές Πρωτοδικείο της έδρας της συνδικαλιστικής οργάνωσης που έχει κηρύξει την απεργία κατά τη διαδικασία των άρθρων 663 έως 676 του Κώδικα πολιτικής Δικονομίας.
Σε επείγουσες περιπτώσεις οι πρόεδροι των αρμόδιων πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων δικαστηρίων προσδιορίζουν σύντομη δικάσιμη και συντέμνουν τις προθεσμίες επίδοσης των δικογράφων, ώστε η συζήτηση να πραγματοποιηθεί μέσα σε πέντε ημέρες από την κατάθεσή τους ανεξάρτητα από τον αριθμό των υποθέσεων που εκκρεμούν.
Η προθεσμία της έφεσης είναι τρεις (3) μέρες.
5. Με τη διαδικασία της παραγράφου 4 και τηρουμένων των ιδίων ως άνω προθεσμιών εκδικάζονται οι διαφορές που απορρέουν από την εφαρμογή του άρθρου 656 του Αστικού Κώδικα σε περίπτωση κήρυξης απεργίας στην επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ζ. ΠΟΙΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 23

1. Ο εργοδότης και οι εκπρόσωποί του, ως και οποιοσδήποτε τρίτος, που παραβαίνει τις διατάξεις του άρθρου 14 παρ. 2 και 3 του νόμου αυτού, τιμωρούνται με φυλάκιση ή και με χρηματική ποινή μέχρι 5.000.000 δραχμών, και εφόσον δεν προβλέπεται βαρύτερη ποινή από άλλη διάταξη.
2. Ο εργοδότης και οι εκπρόσωποί του, που παραβαίνουν τις διατάξεις του άρθρου 14 παρ 5, 8 και 9 ή που αρνούνται την πραγματική απασχόληση εργαζομένου που η απόλυσή του έχει κριθεί άκυρη με δικαστική απόφαση ή που αρνούνται την επαναπρόσληψη και πραγματική απασχόληση των

εργαζομένων που αναφέρονται στο άρθρο 24, τιμωρούνται με φυλάκιση ή και με χρηματική ποινή μέχρις 1.000.000 δρχ για κάθε παράβαση ή άρνηση.

3. Οποιοσδήποτε παραποιεί ή νοθεύει το αποτέλεσμα εκλογών για την ανάδειξη συλλογικών οργάνων ή αντιπροσώπων οποιασδήποτε συνδικαλιστικής οργάνωσης τιμωρείται με φυλάκιση τουλάχιστο τριών μηνών και εάν πρόκειται για μέλος εφορευτικής επιτροπής με φυλάκιση τουλάχιστο έξι μηνών.

4. Όποιος χρησιμοποιεί την επωνυμία ή αντιποιείται την εκπροσώπηση συνδικαλιστικής οργάνωσης χωρίς δικαίωμα για δικό του όφελος τιμωρείται με φυλάκιση μέχρις ενός έτους, αν η πράξη δεν τιμωρείται βαρύτερα από άλλη διάταξη.

5. Όποιος εμποδίζει με σωματική ή ψυχολογική βία τις συνεδριάσεις της διοίκησης ή τις συνελεύσεις μελών συνδικαλιστικών οργανώσεων τιμωρείται με φυλάκιση μέχρις ενός έτους, αν η πράξη δεν τιμωρείται βαρύτερα από άλλη διάταξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Η ` **ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ**

Άρθρο 24

Αποκατάσταση συνδικαλιστών

1. Μέλη διοικήσεων ως και ιδρυτικά Μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων μέσα στα όρια των παρ. 6 και 8 του άρθρου 14 που έχουν απολυθεί μετά την ισχύ του νόμου 330/1976 επαναπροσλαμβάνονται στην επιχείρηση η οποία έχει καταγγείλει τη σύμβαση εργασίας τους χωρίς άλλη διατύπωση.

Η διάταξη του εδαφ. α' δεν εφαρμόζεται εάν η καταγγελία της σύμβασης έγινε για παράβαση ποινικού νόμου, εκτός των διατάξεων του νόμου 330/1976 και του άρθρου 332 Π.Κ. για την οποία έχει εκδοθεί δικαστική απόφαση.

2. Το πρώτο εδάφιο της παρ. 1 εφαρμόζεται και για τους εργαζομένους των οποίων οι συμβάσεις εργασίας έχουν καταγγελθεί κατά τις διατάξεις του άρθρου 38 του Ν. 330/1976 εφόσον ήταν άνεργοι κατά την 1.4.1982 και εξακολουθούν ή κατέστησαν άνεργοι μέχρι τη δημοσίευση αυτού του νόμου, χωρίς υπαιτιότητά τους ή η εργασία τους μειονεκτεί σοβαρά σε σχέση με εκείνη από την οποία απολύθηκαν.

3. Εργαζόμενοι των οποίων οι συμβάσεις εργασίας έχουν καταγγελθεί μετά την ισχύ του νόμου 330/1976 ένα μήνα πριν κηρυχθεί η απεργία, κατά τη διάρκειά της και μέσα σε δύο μήνες μετά από τη λήξη της απεργίας στην οποία έλαβαν μέρος στην επιχείρηση ή τον κλάδο απασχόλησής τους επαναπροσλαμβάνονται, στην επιχείρηση η οποία έχει καταγγείλει τη σύμβαση εργασίας τους, χωρίς άλλη διατύπωση, εφόσον ήσαν άνεργοι κατά την 1.4.1982 και εξακολουθούν ή κατέστησαν άνεργοι μέχρι τη δημοσίευση αυτού του νόμου χωρίς υπαιτιότητά τους ή η εργασία τους μειονεκτεί σοβαρά σε σχέση με εκείνη από την οποία απολύθηκαν.

Η διάταξη αυτή δεν εφαρμόζεται εάν έχει κριθεί με δικαστική απόφαση ότι η απόλυση δεν έγινε για συνδικαλιστικούς λόγους ή αν πρόκειται για εποχιακά απασχολούμενους, όπως αυτό προκύπτει από τη φύση της παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Η διάταξη του εδαφ. β' της παρ. 1 ισχύει και στις περιπτώσεις της παραγράφου αυτής.

4. Στις περιπτώσεις που αναφέρονται οι παράγραφοι 1, 2 και 3 εδαφ. γ' αν έχει εκδοθεί αμετάκλητη δικαστική απόφαση σε βάρος του εργαζομένου η επαναπρόσληψη έχει την έννοια αναγκαστικής σύναψης νέας σύμβασης εργασίας αορίστου χρόνου.

5. Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να επαναπροσλάβει τον εργαζόμενο που έχει απολυθεί κατά τις παρ. 1, 2 και 3 και εφόσον ο εργαζόμενος του κοινοποιήσει σχετική έγγραφη δήλωση με δικαστικό επιμελητή μέσα σε ανατρεπτική προθεσμία 60 ημερών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού. Η προθεσμία αυτή αρχίζει μετά το τέλος της εκκρεμούς ποινικής δίκης για τις περιπτώσεις των παρ. 1 εδάφ. β' και 3 εδάφ. γ' του άρθρου αυτού.

6. Αν οι εργαζόμενοι που θα υποβάλουν τη δήλωση επαναπρόσληψης της παραγράφου 4 υπερβαίνουν το 5% αλλά όχι το 10% των απασχολούμενων στην επιχείρηση, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να τους επαναπροσλάβει ισομερώς κατά μήνα μέσα σ' ένα εξάμηνο από το τέλος της προθεσμίας υποβολής της παραπάνω δήλωσης. Αν υπερβαίνουν το 10% και για το ποσοστό πέραν του 10% και μέχρι 20% προσλαμβάνονται ισομερώς κατά μήνα μέσα στον επόμενο χρόνο. Η πρόσληψη γίνεται με τη σειρά υποβολής της παραπάνω δήλωσης και με προτίμηση των εργαζομένων της παρ. 1 στη συνέχεια της παρ. 2 και τέλος της παρ. 3 και μέσα σε κάθε ομάδα με προτίμηση όσων είχαν μεγαλύτερη προϋπηρεσία στην επιχείρηση. Εκείνοι που δεν καλύπτονται από τα παραπάνω ποσοστά έχουν δικαίωμα προτίμησης σε μελλοντικές τυχόν προσλήψεις. Αποζημιώσεις που έχουν τυχόν καταβληθεί δεν επιστρέφονται από τους επαναπροσλαμβανομένους.

7. Για διαφορές που προκύπτουν σχετικά με την εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου αυτού αποφασίζει το Μονομελές Πρωτοδικείο είτε του τόπου της έδρας της επιχείρησης είτε του τόπου παροχής της εργασίας με τη διαδικασία των άρθρων 663 - 676 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας. Οι διατάξεις του δευτέρου εδαφίου της παρ. 4 του άρθρου 22 εφαρμόζονται ανάλογα.

8. Στις περιπτώσεις της παρ. 6 αν η επιχείρηση που υποχρεώνεται στην επαναπρόσληψη βρίσκεται σε προφανή οικονομική αδυναμία ν' αντιμετωπίσει τις πρόσθετες δαπάνες από τις επαναπροσλήψεις μπορεί να υπαχθεί με απόφαση του Υπουργού Εργασίας στα προγράμματα του ΟΑΕΔ για την επιδότηση δημιουργίας νέων θέσεων απασχόλησης με βάση τους όρους και ύστερα από τη διαδικασία που ορίζει το κάθε πρόγραμμα.

Άρθρο 25

Εγγραφές μελών - Εκκαθάριση μητρώων

1. Επί ένα χρόνο από τη δημοσίευση αυτού του νόμου εάν το όργανο που είναι αρμόδιο κατά το καταστατικό της ή με εξουσιοδότηση του οργάνου αυτού το Προεδρείο της ν' αποφασίσει την εγγραφή μελών σε οποιαδήποτε οργάνωση σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 7 δεν δεχτεί την αίτηση του εργαζομένου ή της οργάνωσης που θέλει να εγγραφεί ή μέσα σε 10 μέρες από την υποβολή της για πρωτοβάθμια οργάνωση και 20 μέρες για δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια δεν έχει γνωστοποιηθεί η απόφαση για την αποδοχή ή απόρριψη της αίτησης στον αιτούντα, αυτός έχει δικαίωμα να προσφύγει στο αρμόδιο ειρηνοδικείο και να ζητήσει την εγγραφή κατά τη διαδικασία των άρθρων 663 και επ. του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας. Οι λοιπές διατάξεις της παρ. 6 και η παρ. 7 του άρθρου 7 εφαρμόζονται ανάλογα. Η προθεσμία της παρ. 7 του άρθρου 7 ορίζεται σε 45 μέρες για τις πρωτοβάθμιες και 75 μέρες για τις λοιπές οργανώσεις. Οι διατάξεις του άρθρου 22 παρ. 4 εφαρμόζονται ανάλογα.

2. Ένα τουλάχιστο μήνα πριν από την πρώτη μετά την έναρξη εφαρμογής αυτού του νόμου συνέλευση κάθε συνδικαλιστικής οργάνωσης, η διοίκησή της οφείλει να προβεί στην εκκαθάριση του μητρώου των μελών της σύμφωνα με όσα ορίζονται στις παρ. 1 και 2 του άρθρου 7 και 2 και 3 του άρθρου 28 του νόμου αυτού. Για την περίπτωση μη συμμόρφωσης της διοίκησης ως και για

διαφορές που μπορεί να προκύψουν αποφασίζει το αρμόδιο Ειρηνοδικείο και εφαρμόζονται ανάλογα οι διατάξεις του άρθρου 7 παρ. 7 και 22 παρ. 4 του νόμου αυτού.

Άρθρο 26

Άμεση εφαρμογή αναλογικής

1. Η Συνέλευση των μελών κάθε συνδικαλιστικής οργάνωσης μπορεί να αποφασίσει την άμεση εφαρμογή των σχετικών με τις Εκλογές διατάξεων του νόμου αυτού. Η συνέλευση, που θα αποφασίσει σχετικά και σε καταφατική περίπτωση θα προχωρήσει στην εκλογή εφορευτικής επιτροπής και στη συνέχεια στην εκλογή διοικητικού συμβουλίου, της ελεγκτικής επιτροπής και αντιπροσώπων, συγκαλείται ύστερα από έγγραφη αίτηση του 1/10 των μελών της προς το αρμόδιο για τη σύγκλησή της όργανο σύμφωνα με το καταστατικό της οργάνωσης.

Αν σε 15 μέρες δεν γνωστοποιηθεί στον πρώτο από τους αιτούντες με έγγραφο του αρμόδιου οργάνου η αποδοχή της αίτησης ή δεν κοινοποιηθεί και δημοσιευθεί, όπως ορίζεται στην παράγραφο 4 αυτού του άρθρου, η πρόσκληση για συνέλευση το Μονομελές Πρωτοδικείο της έδρας της οργάνωσης εξουσιοδοτεί τους αιτούντες ή ορισμένους από αυτούς και ύστερα από αίτησή τους που συζητείται με τη διαδικασία των άρθρων 739 και επ. του Κ.Πολ.Δ. να συγκαλέσουν αυτοί τη Γενική Συνέλευση και ρυθμίζει την προεδρία της.

Η Συνέλευση αποφασίζει με σχετική πλειοψηφία των παρόντων μελών της και με τις άπαρτες που προβλέπονται στην παράγραφο 2 του άρθρου 8 του νόμου αυτού χωρίς την επιφύλαξη της διάταξης του άρθρου 99 του Αστικού Κώδικα.

2 Αν η Συνέλευση αποφασίσει αρνητικά συνεχίζεται κανονικά η θητεία των οργάνων με την επιφύλαξη του άρθρου 9 παράγραφος 1 εδάφιο β'. Αν πρόκειται για συνέλευση πρωτοβάθμιας οργάνωσης, στην περίπτωση αυτή, αμέσως μετά την ανακοίνωση της αρνητικής της απόφασης καλείται από τον προέδρό της ν' αποφασίσει εάν θ' αντιπροσωπευθεί στην τριτοβάθμια οργάνωση δια μέσου του Εργατικού Κέντρου ή της Ομοσπονδίας, που τυχόν ανήκει. Η παρ. 2β του άρθρου 10 εφαρμόζεται κατά τα λοιπά

αναλόγως. Σε περίπτωση που δεν πραγματοποιηθεί η Συνέλευση των μελών σύμφωνα με τη διαδικασία της παρ. 1, η διοίκηση της πρωτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης συγκαλεί τη Συνέλευση, η οποία αποφασίζει εάν θα αντιπροσωπευθεί στην τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση δια μέσου του Εργατικού Κέντρου ή της Ομοσπονδίας. Η παρ. 2β του άρθρου 10 εφαρμόζεται και στις περιπτώσεις της παραγράφου αυτής.

3. Οι διατάξεις της παραγράφου 1 εφαρμόζονται για τις πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις μετά τέσσερις μήνες, για τις δευτεροβάθμιες μετά επτά μήνες και για τις τριτοβάθμιες μετά εννέα μήνες από τη δημοσίευση του νόμου.

Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και αν συντρέχουν σπουδαίοι λόγοι μπορεί να καθορίζεται χρόνος έναρξης των παραπάνω προθεσμιών έξι μηνών αντί τεσσάρων για τις πρωτοβάθμιες οργανώσεις, εννέα μηνών αντί επτά για τις δευτεροβάθμιες οργανώσεις και δώδεκα μηνών αντί εννέα για τις τριτοβάθμιες οργανώσεις ή ορισμένες έξι αυτών.

4. Προκειμένου για πρωτοβάθμιες οργανώσεις με περισσότερα από 200 μέλη και επί ένα χρόνο από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, οι υπεύθυνοι για τη σύγκληση συνελεύσεων οφείλουν, εκτός από άλλη τυχόν πρόβλεψη του καταστατικού και πριν από 20 τουλάχιστο μέρες, να δημοσιεύσουν σε μια ημερήσια και αν δεν υπάρχει σε μια εβδομαδιαία εφημερίδα του τόπου της έδρας της οργάνωσης και να κοινοποιήσουν με δικαστικό επιμελητή στις υπερκείμενες οργανώσεις πρόσκληση προς τα μέλη

τους για τη συνέλευση, που θα πραγματοποιηθεί με σημείωση για τον ακριβή τόπο και χρόνο και το σκοπό της. Αν δεν γίνουν η δημοσίευση και οι κοινοποιήσεις της πρόσκλησης αυτής, η συνέλευση είναι άκυρη. Στην περίπτωση αυτή, το Μονομελές Πρωτοδικείο με αίτηση του 1/20 των μελών της οργάνωσης αποφασίζει όπως ορίζεται στην παρ. 1.

5. Για το πρώτο μετά την έναρξη ισχύος αυτού του νόμου συνέδριο κάθε τριτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης, μπορεί η διοίκησή της να ζητήσει από τις δευτεροβάθμιες οργανώσεις της δύναμής της να αντιπροσωπευτούν σ' αυτό με αντιπροσώπους που η εκλογή τους θα έχει πραγματοποιηθεί το πολύ ενάμισυ χρόνο πριν από την ημέρα έναρξης του συνεδρίου. Η απόφαση αυτή πρέπει να ανακοινωθεί στις δευτεροβάθμιες οργανώσεις το λιγότερο τρεις μήνες πριν από την αποφασισμένη ημερομηνία του συνεδρίου.

Άρθρο 27 **Λιάλυση ΟΔΕΠΕΣ**

1. Ο Οργανισμός Διαχειρίσεως Ειδικών Πόρων Εργασιακών Σωματείων (ΟΔΕΠΕΣ) καταργείται όπως και το Ν.Δ. 891/1971 "περί οικονομικής υποβοήθησεως εργασιακών σωματείων και ενώσεων". Η τύχη της περιουσίας του καταργούμενου ΟΔΕΠΕΣ διέπεται, αποκλειστικά από τις επόμενες διατάξεις.

2. Από τη δημοσίευση αυτού του νόμου όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του ΟΔΕΠΕΣ αναλαμβάνονται από την Εργατική Εστία χωρίς άλλη διατύπωση.

Η Εργατική Εστία εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του ΟΔΕΠΕΣ προς τις συνδικαλιστικές οργανώσεις με τη διαδικασία και τους όρους του Π. Δ/τος 901/1976 "περί αντικαταστάσεως των διατάξεων του Π. Δ/τος 189/1975 και περί της οικονομικής ενισχύσεως των επί τη βάσει του Νόμου 89/1975 ανασυσταθέντων εργατοϋπαλληλικών επαγγελματικών σωματείων και ενώσεων" που εξακολουθεί να ισχύει μέχρι και τρεις (3) μήνες από την κατάρτιση της Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας ή την έκδοση της ομοίας έκτασης απόφασης διαιτησίας ή του Προεδρικού Διατάγματος που αναφέρονται στο άρθρο 6 του νόμου αυτού. Για το σκοπό αυτό το προσωπικό του ΟΔΕΠΕΣ συνεχίζει να παρέχει τις υπηρεσίες του στην Εργατική Εστία μέχρι την ολοκλήρωση των διαδικασιών και των ρυθμίσεων της παρ. 3. Ειδικά για τις οικονομικές ενισχύσεις του έτους 1982 οι προθεσμίες της παραγράφου 1 περίπτωση δ' του άρθρου 1 του Π. Δ/τος 901/1976 παρατείνονται μέχρι 31.8.1982.

3. Όλοι οι εργαζόμενοι, μέχρι τη δημοσίευση του νόμου αυτού, στον ΟΔΕΠΕΣ, μπορεί να ενταχθούν, ύστερα από αίτησή τους και απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της Εργατικής Εστίας που εγκρίνεται από τον Υπουργό Εργασίας, ανεξάρτητα από το όριο ηλικίας τους σε αντίστοιχες προσωρινές θέσεις που θα συσταθούν στην Εργατική Εστία, ανάλογα με τις ανάγκες της. Με Προεδρικό Διάταγμα, που θα εκδοθεί με πρόταση των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης, Οικονομικών και Εργασίας, θα καθορισθούν οι λεπτομέρειες της ένταξης, οι κλάδοι και οι βαθμοί των θέσεων που θα

συσταθούν καθώς και τα τυπικά προσόντα του προσωπικού που θα ενταχθεί. Ειδικά για το προσωπικό του ΟΔΕΠΕΣ, ως προϋπηρεσία για την ένταξη αναγνωρίζεται και αυτή που διανύθηκε στον ΟΔΕΠΕΣ. Κανένας από τους παραπάνω εργαζομένους που εντάσσεται στην Εργατική Εστία συμφωνία με τις διατάξεις του νόμου αυτού, δεν λαμβάνει συνολικά αποδοχές λιγότερες από εκείνες που ελάμβανε πριν από την ένταξή του. Σε περίπτωση επί πλέον διαφοράς, αυτή διατηρείται σαν προσωρινό επίδομα μέχρι την κάλυψή του.

Οι εργαζόμενοι στον ΟΔΕΠΕΣ, που για οποιοδήποτε λόγο δεν θα ενταχθούν ως μόνιμοι, σύμφωνα με τα παραπάνω είναι δυνατόν ύστερα από αίτησή τους με απόφαση του Δ.Σ. της Εργατικής Εστίας που εγκρίνεται από τον Υπουργό Εργασίας να συνεχίσουν την απασχόλησή τους στην Εργατική Εστία με τη σχέση και τους όρους που εργάζονται σ αυτόν. Στους υπόλοιπους η Εργατική Εστία οφείλει τις νόμιμες αποζημιώσεις σαν να είχε καταγγελλθεί η σύμβαση εργασίας τους και είχαν απολυθεί κατά τη δημοσίευση του παραπάνω Π. Δ/τος.

4. Από 1.1.1992 ποσοστό έως 10% των πόρων του Οργανισμού Εργατικής Εστίας (Ο.Ε.Ε.) θα καταβάλλεται στις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις για την κάλυψη των ακόλουθων δαπανών:

- α) Οι δαπάνες για την εξασφάλιση στέγης συμπεριλαμβανομένης της θέρμανσεως.
- β) Οι δαπάνες για έπιπλα σκεύη και εξοπλισμό γραφείων.
- γ) Οι λειτουργικές δαπάνες (τέλη υδρεύσεως, τηλεφωνικών συνδιαλέξεων, φωτισμού) και η δαπάνη μισθοδοσίας του προσωπικού τους.
- δ) Οι δαπάνες για την ανάπτυξη δημόσιων σχέσεων ως και διεθνών επαφών με οργανισμούς της αλλοδαπής που έχουν συναφείς με τον Οργανισμό Εργατικής Εστίας σκοπούς.
- ε) Οι δαπάνες για την ενίσχυση και ανάπτυξη της έρευνας μελέτης και προαγωγής του δικαίου της εργασίας και της επιστήμης της κοινωνικής πολιτικής για τη διοργάνωση επιστημονικών συζητήσεων - διαλέξεων και για τις οργανωτικές ανάγκες και διαδικασίες των ανωτέρω συνδικαλιστικών οργανώσεων για την εξυπηρέτηση των σκοπών τους.

Άρθρο 28

Λοιπές μεταβατικές διατάξεις

1. Μέχρις εκδόσεως του κατά την παρ. 2 του άρθρου 29 εκλογικού συνδικαλιστικού βιβλιαρίου ο εργαζόμενος μέλος συνδικαλιστικής οργάνωσης χρησιμοποιεί το ασφαλιστικό βιβλιάριο υγείας όπου γίνονται όλες οι εγγραφές που καθορίζει το άρθρο 13 παρ. 1.

2. Εργαζόμενος που είναι μέλος σε περισσότερα από δύο σωματεία κατά τη διάκριση της παρ. 1 του άρθρου 7 υποχρεούται μέσα σε 2 μήνες από τη δημοσίευση του νόμου αυτού να επιλέξει τις οργανώσεις στις οποίες θα είναι μέλος και να ζητήσει τη διαγραφή του από τις λοιπές.

Μετά την παραπάνω προθεσμία αν υπάρχουν πολλές εγγραφές είναι έγκυρες μόνο οι δύο πρώτες κατά σειρά εγγραφής και με την διάκριση τη παρ. 1 του άρθρου 7. Τυχόν ωφελήματα από ασφαλιστική ή υγειονομική κάλυψη που απολαμβάνουν μέλη σωματείου, από τη δύναμη του οποίου είτε διαγράφονται είτε αποχωρούν ύστερα από την παραπάνω ρύθμιση δε θίγονται.

3. Όσα αναφέρονται στην παρ. 2 του άρθρου αυτού ισχύουν ανάλογα για τις πρωτοβάθμιες και δευτεροβάθμιες οργανώσεις, σε σχέση με όσα αναφέρονται στις παρ. 2 και 3 του άρθρου 7.

4. Ποινές που έχουν επιβληθεί για πράξεις που προέβλεπε και τιμωρούσε ο Ν. 330/1976 και που δεν θεωρούνται αξιόποινες με το νόμο αυτό διαγράφονται από τα ποινικά μητρώα με φροντίδα του αρμοδίου Εισαγγελέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Θ΄ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 29

1. Με Π. Δ/τα που εκδίδονται με πρόταση των Υπουργών Εργασίας και Δικαιοσύνης ρυθμίζονται οι λεπτομέρειες:

α) της τήρησης του ειδικού βιβλίου και του φακέλλου συνδικαλιστικών οργανώσεων ως και της χορήγησης αντιγράφων των εγγράφων και των βεβαιώσεων που προβλέπονται στο άρθρο 2.

β) Της τήρησης των βιβλίων των συνδικαλιστικών οργανώσεων που προβλέπονται στο άρθρο 3.

2. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας, μετά γνώμη της πιο αντιπροσωπευτικής τριτοβάθμιας οργάνωσης της χώρας καθορίζεται η διαδικασία εκδόσεως, το σχήμα και τα λοιπά στοιχεία του συνδικαλιστικού εκλογικού βιβλιαρίου καθώς και οι εγγραφές που γίνονται σ' αυτό.

3. Με απόφαση του Υπουργού Εργασίας ρυθμίζεται ο τρόπος και το ύψος της αμοιβής των δικαστικών αντιπροσώπων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 30

Συνδικαλιστικές ελευθερίες και δικαιώματα δημοσίων υπαλλήλων

1. Ο νόμος αυτός, όπως είναι εκτός από τις διατάξεις των άρθρων 14 παρ. 3 - 10, 16 παρ. 7 - 9, 22 παρ. 1 και 2, 24 και 27, εφαρμόζεται με τις ειδικές ρυθμίσεις που προβλέπονται παρακάτω ανάλογα και στους έμμισθους πολιτικούς υπαλλήλους του Δημοσίου, με εξαίρεση τους υπαλλήλους της Εθνικής Υπηρεσίας Πληροφοριών (Ε.Υ.Π.)" όπως και στους μόνιμους ή με θητεία υπαλλήλους των Οργανισμών τοπικής Αυτοδιοίκησης, των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, των εκκλησιαστικών Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και λοιπών Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, ακόμη δε και στους υπαλλήλους με σχέση ιδιωτικού δικαίου που κατέχουν οργανικές θέσεις, σύμφωνα με το άρθρο 103 παρ. 3 του Συντάγματος.

2. Για την επέκταση της κατά την προηγούμενη παράγραφο εφαρμογής, ως εργαζόμενοι λογίζονται και οι δημόσιοι υπάλληλοι όπου στον παρόντα νόμο αναφέρονται οι λέξεις εργοδότης, επιχείρηση, εκμετάλλευση με τον όρο αυτό νοούνται και το Δημόσιο και τα πιο πάνω νομικά πρόσωπα με τις αρμόδιες υπηρεσίες τους. Όπου γίνεται λόγος για Εργατικό Κέντρο, ή μνεία δεν αφορά τους δημοσίους υπαλλήλους.

3. Δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις των δημοσίων υπαλλήλων είναι: α) Οι ομοσπονδίες των κατά κλάδους ή ειδικότητες σωματείων, που τα μέλη τους υπάγονται οργανικά σε ένα ή και σε περισσότερα Υπουργεία ή τα Ν.Π.Δ.Δ. της παρ. 1 του παρόντος και β) οι ομοσπονδίες σωματείων που τα μέλη τους υπάγονται οργανικά στο ίδιο Υπουργείο ή στα κατά την παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου Ν.Π.Δ.Δ. η ομάδα Ν.Π.Δ.Δ. που τελεί υπό την εποπτεία του ίδιου Υπουργείου. Όπου υπάλληλοι ενός Υπουργείου ανήκουν σε μια και ενιαία συνδικαλιστική

οργάνωση του Υπουργείου αυτού με περισσότερους κλάδους, η οργάνωσή τους θεωρείται, για το λόγο αυτό, και σαν δευτεροβάθμια. Κάθε πρωτοβάθμια οργάνωση μπορεί να γίνει μέλος σε μια μόνο δευτεροβάθμια, εφόσον δεν υπάρχει άλλη οργάνωση. Σε περίπτωση που πρωτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση ανήκει σε περισσότερες από μια δευτεροβάθμιες οργανώσεις υποχρεούται στην πρώτη γενική συνέλευση των μελών της που θα συγκληθεί μετά την ισχύ του νόμου αυτού, να αποφασίσει σε ποιά δευτεροβάθμια (ομοσπονδία) θα παραμείνει ως μέλος της.

4. Κάθε υπάλληλος, από το διορισμό του, μπορεί να γίνει μέλος μόνο μιας συνδικαλιστικής οργάνωσης των κατά κλάδους ή ειδικότητες διαρθρωμένων και μιας οργάνωσης του χώρου εργασίας, αφού καταβάλει την ορισμένη από το καταστατικό συνδρομή. Εκτός των άλλων περιπτώσεων που τυχόν ορίζει το καταστατικό της οργάνωσής του, ο υπάλληλος διαγράφεται από μέλος αυτής από το χρονικό σημείο της λύσης της υπαλληλικής σχέσης, καθώς και αν δεν πήρε μέρος στις δύο τελευταίες Εκλογές για την ανάδειξη της διοίκησης.

5. Με την επιφύλαξη του άρθρου 11 του Ν. 1256/1982 "για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς και για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και άλλες διατάξεις", δεν επιτρέπεται η μετάθεση των κατά την παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου δημοσίων υπαλλήλων που είναι μέλη διοικητικών συμβουλίων ή προσωρινών διοικήσεων πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων εφ' όσον αυτές ανήκουν σε δευτεροβάθμιες μέλη τριτοβάθμιων οργανώσεων, χωρίς την έγγραφη συγκατάθεση των ίδιων των υπαλλήλων και της συνδικαλιστικής τους οργάνωσης. Κατά τον ίδιο τρόπο προστατεύονται και τα μέλη των διοικήσεων των δευτεροβάθμιων και των τριτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων.

6. Η επιτροπή του άρθρου 15 του νόμου αυτού όταν πρόκειται για δημοσίους υπαλλήλους αποτελείται:

α) Από τον Πρόεδρο Πρωτοδικών της περιφέρειας όπου παρέχει τις υπηρεσίες του ο υπάλληλος ή Πρωτοδική ή Ειρηνοδίκη που ορίζεται απ' αυτόν, με την αναφερόμενη στο άρθρο 11 σειρά, για ετήσια θητεία

β) Από έναν υπάλληλο, που ορίζει ο Υπουργός Προεδρίας Κυβερνήσεως, ύστερα από συνεννόηση με τον κατά περίπτωση αρμόδιο Υπουργό.

γ) Από έναν εκπρόσωπο των υπαλλήλων, που υποδεικνύει η πιο αντιπροσωπευτική τριτοβάθμια οργάνωση της χώρας.

7. Η διάταξη της παρ. 2 του άρθρου 19 του νόμου αυτού εφαρμόζεται και για το δικαίωμα απεργίας των δημοσίων υπαλλήλων. Ο χρόνος της απεργίας των δημοσίων υπαλλήλων θεωρείται ως χρόνος πραγματικής δημοσίας υπηρεσίας, χωρίς όμως να καταβάλλονται οι αποδοχές του χρόνου απεργίας.

8. α) Προκειμένου για δημοσίους υπαλλήλους της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου, κήρυξη της απεργίας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί πριν περάσουν τέσσερις (4) πλήρεις μέρες, από τη γνωστοποίηση των αιτημάτων και των λόγων που τα θεμελιώνουν με έγγραφο που κοινοποιείται, με δικαστικό επιμελητή στο Υπουργείο Προεδρίας Κυβερνήσεως, στο Υπουργείο Οικονομικών, στο Υπουργείο που υπάγονται οι υπάλληλοι αυτοί, καθώς επίσης και στις διοικήσεις των φορέων που εποπτεύονται απ' αυτό, όταν πρόκειται για απεργία υπαλλήλων τους.

β) Η απεργία κηρύσσεται από δευτεροβάθμιες ή τριτοβάθμιες οργανώσεις μετά από απόφαση της Γενικής Συνέλευσης.

9. Κατά τη διάρκεια απεργίας των δημοσίων υπαλλήλων της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου δεν επιτρέπεται η πρόσληψη έκτακτων υπαλλήλων.

10. Στις πρωτοβάθμιες, δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις των δημοσίων υπαλλήλων της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου δεν μπορούν να είναι μέλη συνταξιούχοι ή συνδικαλιστικές οργανώσεις συνταξιούχων.

Άρθρο 30α

1. Ο νόμος αυτός, όπως ισχύει σήμερα, εκτός από τις διατάξεις των άρθρων 1 παρ. 3, 7 παρ. 1 και 3, 14 παρ. 3-10, 15, 16 παρ. 5 και 7-9, 17, 18 παρ. 1, 19-22, 23 παρ. 1 και 2, 24, 26, 27 και 30, εφαρμόζεται ανάλογα, με τις Ειδικές ρυθμίσεις που προβλέπονται στις επόμενες παραγράφους του άρθρου αυτού και στους εν ενεργεία αστυνομικούς υπαλλήλους κάθε βαθμού της Ελληνικής Αστυνομίας.

2. Για την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος άρθρου, όπου στο νόμο αυτόν χρησιμοποιούνται οι όροι εργοδότης, "επιχείρηση" ή "εκμετάλλευση" νοείται το Δημόσιο και όπου χρησιμοποιείται ο όρος εργαζόμενοι νοούνται οι υπάλληλοι της προηγούμενης παραγράφου. Ομοίως, όπου γίνεται λόγος για Εργατικό Κέντρο, η μνεία δεν αφορά τους υπαλλήλους της προηγούμενης παραγράφου.

3. Με την επιφύλαξη της διάταξης του άρθρου 281 του Αστικού Κώδικα, η άσκηση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των αστυνομικών υπαλλήλων δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τα όρια που προσδιορίζονται από τις ιδιομορφίες, την αποστολή και ιδιαίτερα τον εθνικό, κοινωνικό και υπερκομματικό χαρακτήρα της Ελληνικής Αστυνομίας.

4. Οι εν ενεργεία αστυνομικοί υπάλληλοι επιτρέπεται να συστήσουν:

α. Μία πρωτοβάθμια ένωση αξιωματικών σε κάθε περιφέρεια (Ο.Τ.Α.) και μία πρωτοβάθμια ένωση αστυνομικών υπαλλήλων μέχρι και το βαθμό του ανθυπαστυνόμου σε κάθε μία από τις Διευθύνσεις Αστυνομίας Αθηνών, Πειραιώς, Βορειοανατολικής Αττικής, Νοτιοανατολικής Αττικής, Δυτικής Αττικής και Θεσσαλονίκης, καθώς και σε κάθε Αστυνομική Διεύθυνση νομού³⁸². Μέλη των οργανώσεων αυτών μπορούν να είναι μόνο οι αστυνομικοί που υπηρετούν σε Υπηρεσίες που εδρεύουν μέσα στα γεωγραφικά όρια της πιο πάνω περιφέρειας ή των πιο πάνω Διευθύνσεων Αστυνομίας ή Αστυνομικών Διευθύνσεων, αντιστοίχως. Οι αξιωματικοί δύνανται, αντί της ένωσης αξιωματικών, να γίνονται μέλη της ένωσης αστυνομικών υπαλλήλων. Οι ανθυπαστυνόμοι δύνανται αντί της ένωσης αστυνομικών υπαλλήλων να γίνονται μέλη της ένωσης αξιωματικών.

β. Μία ομοσπονδία των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων αστυνομικών υπαλλήλων και μία ομοσπονδία των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων αξιωματικών, ως δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις.

γ. Μία τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση (συνομοσπονδία), την οποία απαρτίζουν οι δύο παραπάνω ομοσπονδίες και στην οποία εκπροσωπούνται με αριθμό αντιπροσώπων, που καθορίζεται με το καταστατικό της. Η διάταξη του τρίτου εδαφίου της παρ. 3 του άρθρου 9 του παρόντος νόμου δεν έχει εφαρμογή για την εκπροσώπηση των ανωτέρω ομοσπονδιών στην τριτοβάθμια οργάνωση.

5. Κάθε αστυνομικός δικαιούται να είναι μέλος μόνο της πρωτοβάθμιας συνδικαλιστικής οργάνωσης της Αστυνομικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης Αστυνομίας ή της περιφέρειας της παραγράφου 4 όπου υπηρετεί. Ο αστυνομικός που υπηρετεί σε Υπηρεσία της οποίας η τοπική αρμοδιότητα εκτείνεται σε περισσότερες Αστυνομικές Διευθύνσεις ή Διευθύνσεις Αστυνομίας ή περιφέρειες, μπορεί να εγγράφεται ως μέλος στην ένωση της Αστυνομικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης Αστυνομίας ή της περιφέρειας, όπου έχει την έδρα της η Υπηρεσία του χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η ιεραρχική

³⁸² Για την εφαρμογή των ρυθμίσεων του άρθρου 30Α του ν.1264/1982, όπως ισχύει, ως «Αστυνομική Διεύθυνση νομού» νοείται η περιφέρεια των πρώην Αστυνομικών Διευθύνσεων.

υπαγωγή της Υπηρεσίας του. Αν αστυνομικός εγγραφεί και σε δεύτερη συνδικαλιστική οργάνωση διαγράφεται υποχρεωτικά από την πρώτη. Σε περίπτωση μετάθεσης σε άλλη Αστυνομική Διεύθυνση ή Διεύθυνση Αστυνομίας ή σε άλλη περιφέρεια ο αστυνομικός διαγράφεται υποχρεωτικά από τη συνδικαλιστική οργάνωση, της οποίας ήταν μέλος και δικαιούται να εγγραφεί στη συνδικαλιστική οργάνωση της Αστυνομικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνση Αστυνομίας ή περιφέρειας στην οποία μετατίθεται. Η υποχρέωση διαγραφής δεν ισχύει αν η μετάθεση έγινε για λόγους εκπαίδευσης ή μετεκπαίδευσης και για όσο χρόνο διαρκεί αυτή.

6. Οι εισφορές των μελών παρακρατούνται από τη διαχείριση χρηματικού της υπηρεσίας από την οποία πληρώνονται και αποδίδονται στις συνδικαλιστικές οργανώσεις του παρόντος άρθρου, σύμφωνα με τις καταστάσεις μελών που υποβάλλονται από αυτές.

7. Από την παρούσα δύναμη κάθε υπηρεσίας δεν επιτρέπεται να απουσιάζει, για συμμετοχή σε συνελεύσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεών τους, ποσοστό μεγαλύτερο του 1/3 των αξιωματικών και του 1/4 των κατώτερων υπαλλήλων και με την προϋπόθεση ότι το επιτρέπουν οι ανάγκες της υπηρεσίας, κατά την αιτιολογημένη κρίση του διοικητή της μονάδας. Αν τα μέλη που επιθυμούν να συμμετάσχουν σε συνέλευση ξεπερνούν τα παραπάνω ποσοστά, διενεργείται κλήρωση μεταξύ τους με τρόπο που ορίζεται στο καταστατικό της οικείας συνδικαλιστικής οργάνωσης.

8. Στον πρόεδρο και στο γενικό γραμματέα κάθε συνδικαλιστικής οργάνωσης των αστυνομικών υπαλλήλων παρέχονται, για την εκπλήρωση των συνδικαλιστικών τους υποχρεώσεων, ειδικές άδειες απουσίας έως τέσσερις (4) ημέρες. Το μήνα κατ' ανώτατο όριο. Στους αντιπροσώπους της ομοσπονδίας παρέχεται άδεια απουσίας καθόλη τη διάρκεια των συνεδρίων στα οποία μετέχουν, η οποία όμως δεν δύναται να υπερβαίνει τις τέσσερις (4) ημέρες κατ' έτος. Οι δικαιούμενοι άδειας υποχρεούνται να ενημερώνουν για τη τουλάχιστον διοικητή της υπηρεσίας τους, πριν δύο (2) ημέρες.

Τα παραπάνω πρόσωπα με βαθμό μέχρι και Αστυνομικού Υποδιευθυντή δεν μετατίθενται, όσο διαρκεί η θητεία τους, εκτός της περιοχής μετάθεσης, στην οποία υπηρετούν, αν δεν το ζητήσουν οι ίδιοι ή δεν κριθεί τούτο αναγκαίο λόγω προαγωγής, άσκησης πειθαρχικής δίωξης για πειθαρχικό παράπτωμα, για το οποίο προβλέπεται από τις οικείες διατάξεις ανώτερη πειθαρχική ποινή ή θέσης τους σε κατάσταση διαθεσιμότητας για λόγους πειθαρχίας.

10. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των αστυνομικών υπαλλήλων, καθώς και τα μέλη τους, δεν επιτρέπεται ιδίως:

α. Να συμμετέχουν σε απεργίες, καθώς και σε κάθε είδους εκδηλώσεις πολιτικών ή συνδικαλιστικών φορέων ή πολιτικών προσώπων ή να ασκούν προπαγάνδα υπέρ ή κατά αυτών. Εξαιρούνται τα συνέδρια και οι πολιτιστικές εκδηλώσεις των συνδικαλιστικών φορέων.

β. Να προσχωρούν ή να γίνονται μέλη άλλων επαγγελματικών συνδικαλιστικών οργανώσεων, εκτός των Διεθνών Αστυνομικών Συνδικαλιστικών Οργανώσεων, ή να εκπροσωπούν άλλους εργαζομένους.

γ. Να αναμειγνύονται με οποιονδήποτε τρόπο σε θέματα διοίκησής των Υπηρεσιών.

11. Οργανώσεις αστυνομικών υπαλλήλων της Ελληνικής Αστυνομίας, που έχουν ήδη συσταθεί, οφείλουν να προσαρμόσουν τα καταστατικά τους στις ρυθμίσεις των παραπάνω διατάξεων και να ζητήσουν την έγκριση αυτών από τα αρμόδια δικαστήρια μέσα σε δύο (2) μήνες από την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού. Οι οργανώσεις αυτές, καθώς και όσες ιδρυθούν βάσει του νόμου αυτού, οφείλουν να προκηρύξουν Εκλογές για την ανάδειξη των οργάνων τους όχι νωρίτερα από τέσσερις (4) μήνες και όχι αργότερα από έξι (6) μήνες από την έγκριση του καταστατικού τους. Μόνο οι ενώσεις

αστυνομικών, που συνιστώνται και λειτουργούν σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος άρθρου, εκπροσωπούν τα συμφέροντα των αστυνομικών.

12. Αστυνομικοί, που ως μέλη διοικητικού συμβουλίου αστυνομικών οργανώσεων, τιμωρήθηκαν πειθαρχικά για παραπτώματα που είχαν άμεση σχέση με τη συνδικαλιστική τους δράση, δικαιούνται, εφόσον είναι στην ενέργεια, να ζητήσουν την επανεξέταση. Των πειθαρχικών τους υποθέσεων, υποβάλλοντας σχετική αίτηση στην Υπηρεσία τους εντός ανατρεπτικής προθεσμίας τριάντα (30) ημερών από τη δημοσίευση του παρόντος. Οι αιτήσεις εξετάζονται από τα αρμόδια όργανα, τα οποία επέβαλαν τις πειθαρχικές ποινές.

13. Αστυνομικοί που ως μέλη Διοικητικών Συμβουλίων αστυνομικών οργανώσεων αποτάχθηκαν για πειθαρχικά παραπτώματα που είχαν άμεση σχέση με τη συνδικαλιστική τους δράση, δικαιούνται να ζητήσουν επανεξέταση των πειθαρχικών τους υποθέσεων, υποβάλλοντας σχετική αίτηση εντός ανατρεπτικής προθεσμίας τριάντα (30) ημερών από τη δημοσίευση του παρόντος. Οι αιτήσεις εξετάζονται από τα αρμόδια όργανα, τα οποία επέβαλαν τις πειθαρχικές ποινές. Ο χρόνος εκτός υπηρεσίας των αστυνομικών που επανέρχονται στην ενέργεια κατ' εφαρμογή των ανωτέρω διατάξεων λογίζεται ως χρόνος πραγματικής υπηρεσίας, χωρίς να δικαιούνται αναδρομικές αποδοχές ή αποζημίωση για οποιαδήποτε αιτία.

14. Οι συνοριακοί φύλακες και ειδικοί φρουροί που εντάχθηκαν στο αστυνομικό προσωπικό, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 13 του ν. 3686/2008 (ΦΕΚ 158 Α') επιτρέπεται να μετέχουν είτε στις πρωτοβάθμιες ενώσεις συνοριακών φυλάκων ή ειδικών φρουρών, αντιστοίχως είτε στις οικείες ενώσεις αστυνομικών υπαλλήλων. Οι πρωτοβάθμιες συνδικαλιστικές ενώσεις συνοριακών φυλάκων και ειδικών φρουρών επιτρέπεται να είναι μέλη είτε της ομοσπονδίας των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών ενώσεων συνοριακών φυλάκων ή ειδικών φρουρών αντιστοίχως είτε της ομοσπονδίας των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών ενώσεων αστυνομικών υπαλλήλων.

15. Οργανώσεις αστυνομικών υπαλλήλων της Ελληνικής Αστυνομίας που έχουν ήδη συσταθεί οφείλουν να προσαρμόσουν τα καταστατικά τους στις ανωτέρω διατάξεις και να ζητήσουν την έγκριση αυτών από τα αρμόδια δικαστήρια μέσα σε έξι (6) μήνες από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου. Οι οργανώσεις αυτές, καθώς και όσες ιδρυθούν με βάση την περίπτωση α' της παρ. 4 του άρθρου 30α του ν. 1264/1982 όπως τροποποιείται με το παρόν άρθρο οφείλουν να προκηρύξουν Εκλογές για την ανάδειξη των οργάνων τους όχι νωρίτερα από τέσσερις (4) μήνες και όχι αργότερα από έξι (6) μήνες από την έγκριση του καταστατικού τους. Μόνο οι ενώσεις αστυνομικών που λειτουργούν σύμφωνα με τις προαναφερόμενες διατάξεις εκπροσωπούν τα συμφέροντα των αστυνομικών.

Άρθρο 30 Β

Συνδικαλιστικά δικαιώματα πολιτικού προσωπικού Ε.Υ.Π.

1. Ο νόμος αυτός, όπως ισχύει σήμερα, εκτός από τις διατάξεις των άρθρων 2, 3, 11 παρ. 1 περίοδος δεύτερη και παρ. 2, 12, 13 παρ. 2, 14 παρ. 3 έως και 10, 15, 16 παρ. 7 έως και 9, 18, 19 έως και 22, 23 παρ. 1 και 2, 24, 26, 27 και 30 παρ. 1, 3, 5, 7, 8 και 9, εφαρμόζεται ανάλογα με τις ειδικές ρυθμίσεις που προβλέπονται στις επόμενες παραγράφους του παρόντος άρθρου, στο μόνιμο πολιτικό προσωπικό και στο ειδικό επιστημονικό προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου της Εθνικής Υπηρεσίας Πληροφοριών (Ε.Υ.Π.).

2. Με την επιφύλαξη της διάταξης του άρθρου 281 του Αστικού Κώδικα, η άσκηση των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των υπαλλήλων της παρ. 1 δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τα όρια που

προσδιορίζονται από τις ιδιομορφίες, την αποστολή και ιδιαίτερα τον εθνικό, κοινωνικό και υπερκομματικό χαρακτήρα της Ε.Υ.Π..

3. Οι υπάλληλοι της παρ. 1 του παρόντος δεν επιτρέπεται να είναι μέλη πρωτοβάθμιας οργάνωσης, της οποίας μέλη της υπάγονται οργανικά σε άλλη υπηρεσία του Δημοσίου ή ν.π.δ.δ.. Δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωσή τους επιτρέπεται να είναι μόνον η ομοσπονδία των σωματείων που όλα τα μέλη τους υπάγονται οργανικά στην Ε.Υ.Π.

4. Η εκλογή των οργάνων στις πρωτοβάθμιες και τη δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση γίνεται από ενιαίο ψηφοδέλτιο, στο οποίο περιλαμβάνονται όλοι οι υποψήφιοι. Κάθε εκλογέας μπορεί να θέσει αριθμό σταυρών ίσο με τον αριθμό των εδρών του Διοικητικού Συμβουλίου ή της Ελεγκτικής Επιτροπής. Εκλέγονται κατά σειρά οι υποψήφιοι που συγκέντρωσαν τους περισσότερους σταυρούς προτίμησης, έως ότου συμπληρωθεί ο αριθμός των εδρών του Διοικητικού Συμβουλίου ή της Ελεγκτικής Επιτροπής.

5. Οι αντιπρόσωποι της δευτεροβάθμιας οργάνωσης στην τριτοβάθμια οργάνωση, έχουν δικαίωμα να εκλέγονται στα όργανα διοίκησης και στα όργανα που υποκαθιστούν τις συνελεύσεις της τριτοβάθμιας οργάνωσης, μόνον εφόσον οι Εκλογές έγιναν από ενιαίο ψηφοδέλτιο και σύμφωνα με την ανωτέρω διαδικασία.

6. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, μετά από εισήγηση του Διοικητή της Ε.Υ.Π., καθορίζονται :

α) Η Αρχή ή η Δημόσια Υπηρεσία στην οποία καταχωρούνται και ο τρόπος καταχωρίσεως των στοιχείων του άρθρου 2 του παρόντος, καθώς και οι έννομες συνέπειες των εγγράφων.

β) Η Αρχή ή η Δημόσια Υπηρεσία στην οποία τηρείται ο φάκελος της παρ. 2 του άρθρου 2 του παρόντος, τα στοιχεία που περιέχονται σε αυτόν, καθώς και οι προϋποθέσεις υπό τις οποίες χορηγούνται σε συγκεκριμένα πρόσωπα αντίγραφα των εγγράφων και βεβαιώσεις για τα καταχωρηθέντα στοιχεία.

γ) Τα τηρούμενα από τις πρωτοβάθμιες και τη δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση των υπαλλήλων της παρ. 1 βιβλία, ο τρόπος θεώρησής τους, τα στοιχεία που εγγράφονται σε αυτά και οι προϋποθέσεις υπό τις οποίες παρέχεται σε συγκεκριμένα πρόσωπα πληροφόρηση για τα στοιχεία των εγγράφων.

δ) Η Αρχή ή η Δημόσια Υπηρεσία στην οποία κατατίθενται και ο τρόπος φυλάξεως από αυτήν, των προβλεπόμενων από τις διατάξεις του άρθρου 13 παρ. 2 του παρόντος και των παραγράφων 2 έως και 4 του άρθρου 6 του ν.δ. 6341/1964 στοιχείων.

ε) Κάθε αναγκαία λεπτομέρεια για τη ρύθμιση των ανωτέρω θεμάτων.

7. Οι πρωτοβάθμιες και η δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση του παρόντος άρθρου, καθώς και τα μέλη τους απαγορεύεται :

α) Να κηρύσσουν ή να συμμετέχουν σε απεργίες, καθώς και σε κάθε είδους εκδηλώσεις πολιτικών ή συνδικαλιστικών φορέων ή πολιτικών προσώπων ή να ασκούν προπαγάνδα υπέρ ή κατά αυτών. Εξαιρούνται τα συνέδρια και οι πολιτιστικές εκδηλώσεις που οργανώνονται από τις ίδιες τις πρωτοβάθμιες ή τη δευτεροβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση.

β) Να αναμειγνύονται με οποιονδήποτε τρόπο σε θέματα διοίκησης της υπηρεσίας τους.

8. Η θητεία των Διοικητικών Συμβουλίων, των Ελεγκτικών Επιτροπών και των αντιπροσώπων στις πρωτοβάθμιες και στη δευτεροβάθμια οργάνωση των υπαλλήλων της παρ. 1 του παρόντος λήγουν αυτοδικαίως με την πάροδο τεσσάρων (4) μηνών από την έναρξη ισχύος του παρόντος άρθρου. Μέσα στην ανωτέρω προθεσμία οι συνελεύσεις των μελών των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών οργανώσεων των υπαλλήλων της παρ. 1 του παρόντος άρθρου οφείλουν να εκλέξουν εφορευτική

επιτροπή και στη συνέχεια να προχωρήσουν στην εκλογή Διοικητικών Συμβουλίων, Ελεγκτικών Επιτροπών και Αντιπροσώπων, σύμφωνα με τη διαδικασία που ορίζεται στην παρ. 4 του παρόντος άρθρου. Μετά την πάροδο της ανωτέρω προθεσμίας μόνον οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, των οποίων τα όργανα εκλέχθηκαν σύμφωνα με την ανωτέρω διαδικασία, εκπροσωπούν τα συμφέροντα των υπαλλήλων της Ε.Υ.Π..

9. Υπάλληλοι της Ε.Υ.Π. οι οποίοι, κατά την έναρξη ισχύος του παρόντος άρθρου, έχουν εκλεγεί στα όργανα διοίκησης ή στα όργανα που υποκαθιστούν τις συνελεύσεις τριτοβάθμιας οργάνωσης χωρίς τη διαδικασία της παρ. 4 του παρόντος, μετατάσσονται υποχρεωτικώς σε υπηρεσίες του Δημοσίου ή σε ν.π.δ.δ., με την ίδια σχέση εργασίας, εκτός και αν μέσα σε προθεσμία δύο (2) μηνών από την έναρξη ισχύος του παρόντος άρθρου δηλώσουν με έγγραφό τους, που επιδίδεται στην τριτοβάθμια συνδικαλιστική οργάνωση στην οποία έχουν εκλεγεί και κοινοποιείται στην Ε.Υ.Π., ότι παραιτούνται από τη θέση στην οποία έχουν εκλεγεί. Η μετάταξη διενεργείται με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου Υπουργού, εφαρμοζομένης αναλόγως της παρ. 2 του άρθρου 10 του ν. 1645/1986".

Άρθρο 30Γ

1. Ο νόμος αυτός, όπως ισχύει σήμερα, εκτός από τις διατάξεις των άρθρων 1 παρ. 3, 7 παρ. 1 και 3, 14 παράγραφοι 3 έως 10, 15, 16 παράγραφοι 5 και 7 έως 9, 17, 18 παρ. 1, 19 έως 22, 23 παράγραφοι 1 και 2, 24, 26, 27 και 30, εφαρμόζεται ανάλογα, με τις ειδικές ρυθμίσεις που προβλέπονται στις επόμενες παραγράφους του άρθρου αυτού και στους εν ενεργεία στρατιωτικούς όλων των Κλάδων και βαθμών των Ενόπλων Δυνάμεων, ως και των Κοινών Σωμάτων, ανεξαρτήτως προέλευσης.

2. Για την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος άρθρου, όπου στο νόμο αυτόν χρησιμοποιούνται οι όροι «εργοδότης», «επιχείρηση» ή «εκμετάλλευση» νοείται το Δημόσιο και όπου χρησιμοποιείται ο όρος «εργαζόμενοι» νοείται το προσωπικό της προηγούμενης παραγράφου. Ομοίως, όπου γίνεται λόγος για Εργατικό Κέντρο, η μνεία δεν αφορά σε αυτούς.

3. Με την επιφύλαξη της διάταξης του άρθρου 281 του Αστικού Κώδικα, η άσκηση του δικαιώματος σύστασης σωματείων και συμμετοχής σε αυτά δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τα όρια που προσδιορίζονται από τις ιδιομορφίες, την αποστολή και ιδιαίτερα τον εθνικό, κοινωνικό και υπερκομματικό χαρακτήρα των Ενόπλων Δυνάμεων.

4. Οι εν ενεργεία στρατιωτικοί επιτρέπεται να συστήσουν:

α. Σε κάθε Περιφέρεια (Ο.Τ.Α) ή Περιφερειακή Ενότητα του Ν. 3852/2010 (Α'87), όπως ισχύει κάθε φορά, μια πρωτοβάθμια Περιφερειακή Ένωση εν ενεργεία Στρατιωτικών, με την επωνυμία: «Ένωση Στρατιωτικών Περιφέρειας ή Περιφερειακής Ενότητας», στην οποία δύνανται να εγγραφούν οι υπηρετούντες στις Μονάδες, που εδρεύουν στα γεωγραφικά όρια της Περιφέρειας ή Περιφερειακής Ενότητας αυτής, εν ενεργεία στρατιωτικοί όλων των Κλάδων και βαθμών, ως και των Κοινών Σωμάτων, ανεξαρτήτως προέλευσης.

β. Μία Πανελλήνια Ομοσπονδία των πρωτοβάθμιων Περιφερειακών Ενώσεων, ως δευτεροβάθμιο σωματείο, με την επωνυμία: «Πανελλήνια Ομοσπονδία Ενώσεων Στρατιωτικών».

5. Κάθε εν ενεργεία στρατιωτικός δικαιούται να είναι μέλος μόνο του σωματείου της Περιφέρειας ή της Περιφερειακής Ενότητας στην οποία εδρεύει η Μονάδα όπου υπηρετεί, κατά τις διατάξεις της προηγούμενης παραγράφου. Σε περίπτωση που υπηρετεί σε Μονάδα που εδρεύει σε Περιφέρεια ή Περιφερειακή Ενότητα στην οποία δεν υφίσταται σωματείο δύναται να εγγράφει στο υφιστάμενο σωματείο που βρίσκεται στην εγγύτερη της Μονάδας Περιφέρεια ή Περιφερειακή Ενότητα. Σε

περίπτωση μετάθεσής του σε άλλη Μονάδα, η οποία εδρεύει σε άλλη Περιφέρεια ή Περιφερειακή Ενότητα, διαγράφεται υποχρεωτικώς και αυτοδικαίως, χωρίς άλλη διατύπωση, από το σωματείο, του οποίου ήταν μέλος και δικαιούται να εγγράφει σε αυτό της Περιφέρειας ή Περιφερειακής Ενότητας στα γεωγραφικά όρια της οποίας εδρεύει η Μονάδα στην οποία μετατίθεται, με τη διαδικασία εγγραφής που προβλέπει το καταστατικό του νέου σωματείου. Η υποχρέωση διαγραφής δεν ισχύει αν η μετάθεση έγινε για λόγους εκπαίδευσης ή μετεκπαίδευσης και για όσο χρόνο διαρκεί αυτή. Ειδικά, για τους εν ενεργεία στρατιωτικούς που υπηρετούν για οποιοδήποτε λόγο εκτός ελληνικής επικράτειας, ως Περιφέρεια του πρώτου εδαφίου της παρούσας παραγράφου νοείται η Περιφέρεια Αττικής.

6. Οι γενικές συνελεύσεις των πρωτοβάθμιων σωματείων και το συνέδριο της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας θα συγκαλούνται, υποχρεωτικά, σε μη εργάσιμες ημέρες και ώρες. Τα μέλη που δεν δύνανται να παρευρεθούν στις συνελεύσεις των σωματείων τους, λόγω υπηρεσιακών κωλυμάτων, μπορούν να αντιπροσωπευθούν από άλλα μέλη και με την αναλογία ένα (1) προς ένα (1) μέλος, με υπεύθυνη δήλωση που συντάσσεται από το κωλυόμενο μέλος, στην οποία αναφέρεται το μέλος που θα το αντιπροσωπεύσει και θεωρείται από το διοικητή της Μονάδας.

7. Στον Πρόεδρο και στον Γενικό Γραμματέα κάθε πρωτοβάθμιου σωματείου παρέχονται, για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους, ειδικές άδειες απουσίας έως τρεις (3) ημέρες το μήνα, κατ' ανώτατο όριο, ενώ στον Πρόεδρο και στον Γενικό Γραμματέα της Ομοσπονδίας παρέχονται έως πέντε (5) ημέρες το μήνα, κατ' ανώτατο όριο. Στους αντιπροσώπους της Ομοσπονδίας παρέχεται ειδική άδεια απουσίας καθ' όλη τη διάρκεια των συνεδρίων στα οποία μετέχουν, η οποία όμως δεν δύναται να υπερβαίνει τις τέσσερις (4) ημέρες κατ' έτος. Οι δικαιούμενοι άδειας υποχρεούνται να ενημερώνουν εγγράφως τον διοικητή της Μονάδας τους, πριν πέντε (5) τουλάχιστον ημέρες, εκτός εάν η σύγκληση των οργάνων στα οποία συμμετέχουν λαμβάνει χώρα εκτάκτως, οπότε υποχρεούνται να ενημερώσουν αμέσως και με το ταχύτερο δυνατό μέσο. Τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων των πρωτοβάθμιων σωματείων με βαθμό μέχρι και Αντι- συνταγματάρχη και αντίστοιχων δεν μετατίθενται όσο διαρκεί η θητεία τους έξω από την περιοχή της Μονάδας, στην οποία υπηρετούν, εκτός αν το ζητήσουν τα ίδια ή κριθεί τούτο αναγκαίο λόγω προαγωγής ή επιβολής αμετάκλητης καταστατικής πειθαρχικής ποινής. Η συμμετοχή τους στις θέσεις του Προέδρου και του Γενικού Γραμματέα, για όσο χρόνο απαιτείται αυτή, λογίζεται ως χρόνος υπηρεσίας, κατά τις διατάξεις του Ν. 3883/2010 «Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων - Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις» (Α' 167), όπως ισχύει κάθε φορά.

8. Τα παραπάνω σωματεία, καθώς και τα μέλη τους, δεν επιτρέπεται ιδίως:

α. Να κηρύσσουν ή να συμμετέχουν σε απεργίες και στάσεις εργασίας, καθώς και να συμμετέχουν σε κάθε είδους εκδηλώσεις πολιτικών ή συνδικαλιστικών φορέων ή πολιτικών προσώπων ή να ασκούν προπαγάνδα υπέρ ή κατά αυτών. Εξαιρούνται τα συνέδρια και οι πολιτιστικές εκδηλώσεις των συνδικαλιστικών φορέων των Σωμάτων Ασφαλείας.

β. Να προσχωρούν ή να γίνονται μέλη άλλων επαγγελματικών συνδικαλιστικών οργανώσεων, εκτός των Διεθνών και Ευρωπαϊκών Στρατιωτικών Οργανώσεων ή να εκπροσωπούν άλλους εργαζομένους.

γ. Να αναμειγνύονται με οποιονδήποτε τρόπο σε θέματα διοίκησης των Μονάδων και διοίκησης, οργάνωσης ή δομής εν γένει των Ενόπλων Δυνάμεων. Τα Διοικητικά Συμβούλια των Περιφερειακών Ενώσεων μπορούν να απευθύνονται για επίλυση τυχόν προβλημάτων τους στους Ανώτερους Στρατιωτικούς Διοικητές των Περιφερειών ή Περιφερειακών Ενοτήτων όπου ευρίσκεται

η έδρα των σωματείων. Στον Υπουργό Εθνικής Άμυνας, στον Αναπληρωτή Υπουργό Εθνικής Άμυνας και στον Επιθεωρητή του Στρατού μπορεί να απευθύνεται μόνο η Πανελλήνια Ομοσπονδία των Πρωτοβάθμιων Περιφερειακών Ενώσεων.

δ. Να προβαίνουν σε δημόσιες αντιπαραθέσεις, αντιδικίες ή προστριβές, καθ' οιονδήποτε τρόπο και για οποιοδήποτε λόγο, μέσω των ΜΜΕ ή/και του έντυπου και ηλεκτρονικού τύπου ή/και των παντός είδους μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

ε. Να χρησιμοποιούν οποιουσδήποτε χαρακτηρισμούς και να ασκούν κριτική σε βάρος της στρατιωτικής ιεραρχίας.

9. Η Ομοσπονδία δύναται να διατηρεί ιστοσελίδα και σελίδες σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για την επίτευξη των σκοπών της, μέσα από τις οποίες και μόνο υποχρεούνται να προβάλλονται τα πρωτοβάθμια σωματεία μέλη της, για κάθε δραστηριότητά τους.

10. Τα πρωτοβάθμια σωματεία δύνανται να εδρεύουν σε χώρο εντός στρατοπέδου, που τους παραχωρείται, για το λόγο αυτό, από τον Ανώτερο Στρατιωτικό Διοικητή της Περιφέρειας ή της Περιφερειακής Ενότητας, στην έδρα της οποίας ευρίσκονται.

11. Το ΥΠΕΘΑ και το ΓΕΕΘΑ οφείλουν να παραχωρήσουν κατάλληλο χώρο στην Πανελλήνια Ομοσπονδία, προκειμένου να λειτουργεί ως γνωμοδοτικό όργανο.

12. Οι συνδρομές των μελών των πρωτοβάθμιων σωματείων, το ύψος των οποίων καθορίζεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Ομοσπονδίας, παρακρατούνται από τη μισθοδοσία αυτών, μέσω των οικείων οικονομικών μισθοδοτικών φορέων των Γενικών Επιτελείων (ΓΕΣ/ΟΛΚΕΣ, ΓΕΑ/ΟΛΚΑ και ΓΕΝ/Ε' Κλάδος), στους οποίους διαβιβάζονται με μέριμνα του Διοικητικού Συμβουλίου της Ομοσπονδίας ονομαστικές καταστάσεις των μελών των πρωτοβάθμιων σωματείων. Το ένα τρίτο (1/3) του ποσού των συνδρομών, του προηγούμενου εδαφίου, αποδίδεται σε τραπεζικούς λογαριασμούς των πρωτοβάθμιων σωματείων και τα δύο τρίτα (2/3) σε τραπεζικό λογαριασμό της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας.

13. Η Πανελλήνια Ομοσπονδία, πέραν των οργάνων της, που είναι το Πανελλήνιο Συνέδριο των Αντιπροσώπων, το Διοικητικό Συμβούλιο, η Εκτελεστική Γραμματεία και η Εξελεγκτική Επιτροπή, οφείλει να συγκροτήσει Πειθαρχικό Συμβούλιο, ενώπιον του οποίου θα παραπέμπεται κάθε ένωση μέλος της που παραβιάζει τον παρόντα νόμο και το καταστατικό της Ομοσπονδίας, που θα εγκριθεί κατά τις διατάξεις της επόμενης παραγράφου.

Οι πειθαρχικές ποινές που μπορούν να επιβληθούν στα πρωτοβάθμια σωματεία από την Πανελλήνια Ομοσπονδία είναι:

α. Η έγγραφη επίπληξη.

β. Η προσωρινή διαγραφή από μέλος της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας, μέχρι δώδεκα (12) μήνες. Το πρωτοβάθμιο σωματείο που διαγράφεται προσωρινά αποστερείται των προνομίων της παραγράφου 7 του παρόντος άρθρου, για όσο χρόνο διαρκεί η προσωρινή διαγραφή.

Η πειθαρχική ποινή της έγγραφης επίπληξης επιβάλλεται με απόφαση του Πειθαρχικού Συμβουλίου, ενώ η πειθαρχική ποινή της προσωρινής διαγραφής επιβάλλεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, ενώπιον του οποίου καλείται εγγράφως και επί αποδείξει να παρευρεθεί ο νόμιμος εκπρόσωπος του πρωτοβάθμιου σωματείου.

Μετά την πάροδο του διαστήματος της προσωρινής διαγραφής το διαγραφέν πρωτοβάθμιο σωματείο μπορεί οποτεδήποτε να επανέλθει στην Ομοσπονδία, με σχετική αίτησή του. Η αίτηση εξετάζεται στο πρώτο Πανελλήνιο Συνέδριο των Αντιπροσώπων, το οποίο είτε τη δέχεται, εάν εξέλειπαν οι λόγοι της προσωρινής διαγραφής, είτε μπορεί να παρατείνει αιτιολογημένα την προσωρινή διαγραφή

για δώδεκα (12) ακόμη μήνες, μετά την πάροδο της οποίας το πρωτοβάθμιο σωματείο επανεγγράφεται αυτοδικαίως και υποχρεωτικά στην Ομοσπονδία.

14. Τα πρωτοβάθμια σωματεία και το σωματείο με την επωνυμία: «Πανελλήνια Ομοσπονδία Ενώσεων Στρατιωτικών», που έχουν ήδη συσταθεί, οφείλουν να προσαρμόσουν τα καταστατικά τους στις ρυθμίσεις των παραπάνω διατάξεων και να ζητήσουν την έγκριση αυτών από τα αρμόδια δικαστήρια μέσα σε έξι (6) μήνες από την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού. Μόνο τα νομικά πρόσωπα, που συνιστώνται και λειτουργούν σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος άρθρου, μπορούν να εκπροσωπούν τα συμφέροντα των εν ενεργεία στρατιωτικών.

15. Η εκλογή των οργάνων των πρωτοβάθμιων σωματείων και της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας ως και των αντιπροσώπων για το συνέδριο της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας γίνεται από ενιαίο ψηφοδέλτιο, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται όλοι οι υποψήφιοι κατ' απόλυτη αλφαβητική σειρά. Κάθε εκλογέας μπορεί να θέσει αριθμό σταυρών ίσο με το ένα τρίτο (1/3) του αριθμού των εδρών του διοικητικού συμβουλίου ή της εξελεγκτικής επιτροπής ή των αντιπροσώπων. Σε περίπτωση κλάσματος, ο επιτρεπόμενος αριθμός σταυρών στρογγυλοποιείται στον αμέσως προηγούμενο ακέραιο. Εκλέγονται κατά σειρά οι υποψήφιοι που συγκέντρωσαν τους περισσότερους σταυρούς προτίμησης, έως ότου συμπληρωθεί ο αριθμός των εδρών του διοικητικού συμβουλίου ή της εξελεγκτικής επιτροπής ή των αντιπροσώπων.

16. Στρατιωτικοί που τιμωρήθηκαν πειθαρχικά, για παραπτώματα που είχαν άμεση ή έμμεση σχέση με τη δράση τους στο πλαίσιο των καταστατικών σκοπών των υφιστάμενων, πριν την έκδοση του παρόντος νόμου, σωματείων δικαιούνται, εφόσον είναι στην ενέργεια, να ζητήσουν την επανεξέταση των πειθαρχικών τους υποθέσεων, υποβάλλοντας σχετική αίτηση στην Υπηρεσία εντός ανατρεπτικής προθεσμίας τριάντα (30) ημερών από τη δημοσίευση του παρόντος. Οι αιτήσεις εξετάζονται από τα αρμόδια όργανα, τα οποία επέβαλαν τις πειθαρχικές ποινές.

17. Ένας (1) εκπρόσωπος της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας του δευτέρου εδαφίου της τέταρτης παραγράφου του παρόντος άρθρου, που κατέχει οργανική θέση εσωτερικού, υπηρετεί σε Μονάδα της Αττικής και εκλέγεται από το συνέδριο της Ομοσπονδίας συμμετέχει ως παρατηρητής στα κατά Κλάδο Συμβούλια μεταθέσεων του άρθρου 8 του Ν. 3883/2010 «Υπηρεσιακή εξέλιξη και ιεραρχία των στελεχών του άρθρου των Ενόπλων Δυνάμεων- Θέματα διοίκησης των Ενόπλων Δυνάμεων, Στρατολογίας και συναφείς διατάξεις» (Α' 167), εξαιρουμένων των Συμβουλίων Ανωτάτων. Ο βαθμός του εκπροσώπου θα εξαρτάται από το Συμβούλιο συμμετοχής του.

18. Ένας (1) εκπρόσωπος της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας του δευτέρου εδαφίου της τέταρτης παραγράφου του παρόντος άρθρου, που κατέχει οργανική θέση εσωτερικού και υπηρετεί σε Μονάδα της Αττικής, εκλέγεται από το συνέδριο της Ομοσπονδίας, συμμετέχει υποχρεωτικά στο Διοικητικό Συμβούλιο του αντίστοιχου Μετοχικού Ταμείου (Στρατού, Ναυτικού, Αεροπορίας) και των υπ' αυτών λογαριασμών.»

Άρθρο 31

Εργαζόμενοι στον Τύπο

1. Η εργασιακή σχέση των απασχολούμενων στον Τύπο και η λύση της διέπεται από τις ισχύουσες γενικές διατάξεις του εργατικού Δικαίου καταργούμενης κάθε αντίθετης ρύθμισης.

2. Κάθε διάταξη νόμου που κατοχυρώνει περιορίζει ή εξαρτά το δικαίωμα της εργασίας στον Τύπο και την παροχή στους εργαζομένους σ' αυτόν παρεπόμενων της εργασίας τους δικαιωμάτων από τη

συμμετοχή τους ή μη σε συγκεκριμένη επαγγελματική οργάνωση ή από την υπαγωγή τους στο Ν. 1186/1981 ή σε ορισμένο ασφαλιστικό φορέα, καταργείται.

3. Η ικανοποίηση των παρεπόμενων της εργασίας δικαιωμάτων προϋποθέτει του λοιπού μόνο την απόδειξη ύπαρξης σύμβασης εργασίας με τον Τύπο.

4. Στο άρθρο 4 του Α.Ν. 99/1967 προστίθεται τέταρτη περίπτωση που έχει ως εξής:

δ) Επί απολύσεων τεχνικών, απασχολουμένων εις τας Ημερησίας Εφημερίδας Αθηνών και Θεσσαλονίκης.

5. Η αληθινή έννοια της παρ. 4 του άρθρου 9 του Ν. 1186/1981 είναι ότι ο υπολογισμός του χρόνου υπηρεσίας των Τεχνικών Τύπου στους οποίους αναφέρεται η διάταξη γίνεται κατά τις κείμενες νομοθετικές διατάξεις ή Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας εφόσον ειδικά ρυθμίζουν το θέμα.

6. Η αποζημίωση που προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις για την περίπτωση της οικειοθελούς αποχωρήσεως λόγω συνταξιοδότησεως ή της απολύσεως των Τεχνικών Τύπου που συνδέονται με σύμβαση εργασίας στις εφημερίδες Αθηνών και Θεσσαλονίκης, των οποίων η στοιχειοθεσία γίνεται εν όλω ή εν μέρει σε λινοτυπικές μηχανές και η εκτύπωση σε κυλινδρικά πιεστήρια, ορίζεται στο ήμισυ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΑ΄. ΚΑΤΑΡΓΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 32

Καταργούνται, με την επιφύλαξη τη παρ. 2 εδαφ. β΄ του άρθρου 1:

1. Ο Ν. 330/1976 "περί επαγγελματικών σωματείων και ενώσεων και διασφαλίσεως της συνδικαλιστικής ελευθερίας".

2. Η παρ. 2 του άρθρου μόνου του Α.Ν. 620/1945 "περί τροποποιήσεως και συμπληρώσεως των νόμων 148 του 1945, 274 του 1945 και 581 του ιδίου έτους.

3. Ο Α.Ν. 1803/1951 "περί προστασίας των συνδικαλιστικών στελεχών"

4. Οι διατάξεις νόμων, βασιλικών διαταγμάτων, αναγκαστικών νόμων και νομοθετικών διαταγμάτων που είχαν καταργηθεί με το άρθ. 41 παρ. 1 του Ν. 330/1976 θεωρούνται επίσης καταργημένες.

5. Ο Ν. 643/1977 "περί διασφαλίσεως της συνδικαλιστικής ελευθερίας των δημοσίων υπαλλήλων και περί του δικαιώματος της απεργίας αυτών".

6. Όσες διατάξεις νόμων, διαταγμάτων και υπουργικών αποφάσεων είναι αντίθετες προς τις διατάξεις του παρόντος νόμου ή αναφέρονται σε θέματα ρυθμιζόμενα με αυτόν.

Άρθρο 33

Έναρξη ισχύος

Η ισχύς αυτού του νόμου αρχίζει από τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ.1.
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ερωτηματολόγιο σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων των οργανισμών:

Η έρευνα που διενεργείται με το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της διπλωματικής εργασίας της μεταπτυχιακής φοιτήτριας στο ΠΜΣ «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεν» του Παντείου Πανεπιστημίου, Μαρίας Λύσσαρη.

Στόχο έχει να διερευνήσει κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων της διοίκησης και ποιες οι συνέπειες στην εργασία τους και το δεσμό τους με την επιχείρηση και κατά πόσο οι ίδιοι οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκησή τους και εάν (και πώς) ο συνδικαλισμός μπορεί να συμβάλλει σε όλα τα ανωτέρω.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 4 βασικά κεφάλαια. Στο πρώτο περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με την παρούσα εργασιακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Στο δεύτερο περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών του συμμετέχοντος. Στο τρίτο περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με την ίδια τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση των οργανισμών. Στο τέταρτο περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με το συνδικαλισμό.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα και τον χρόνο σας και ελπίζω να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για όλους μας. Η έρευνα είναι αυστηρά ανώνυμη και τα αποτελέσματά της θα είναι διαθέσιμα από τον Φεβρουάριο του 2018, οπότε και θα γνωστοποιηθούν και στους συμμετέχοντες.

I. Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο :

Γυναίκα

Άνδρας

Άλλο

Ηλικία:

18-29

30-39

40-49

50-59

60+

Ιδιότητα:

Εργοδότης/Διοικητής

Διευθυντικό Στέλεχος

Συνδικαλιστής

Εργαζόμενος

Εργάζεσθε:

Στον ιδιωτικό τομέα

Στον δημόσιο τομέα

II. Κυρίως μέρος έρευνας

A. Κεφάλαιο Πρώτο

V. Πόσα χρόνια εργάζεσθε:

	0-1 χρόνο	1-3 χρόνια	3-5 χρόνια	5-8 χρόνια	8+ χρόνια
Στην θέση που εργάζεσθε σήμερα;					
Στον οργανισμό/εταιρεία που εργάζεσθε σήμερα;					

VI. Είστε ικανοποιημένος/η:

	ΝΑΙ	ΜΑΛΛΟΝ	ΜΑΛΛΟΝ ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΞΕΡΩ
με τη θέση στην οποία εργάζεσθε σήμερα;					
από τη συμπεριφορά των συναδέλφων σας προς εσάς;					
από την πολιτική που έχει ο Οργανισμός προς τους εργαζομένους του;					
από τις απολαβές και το ωράριό σας;					

VII. Σας παρέχεται η δυνατότητα:

	ΝΑΙ	ΜΑΛΛΟΝ	ΜΑΛΛΟΝ ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΞΕΡΩ
Να γνωρίζετε τι αναμένουν από εσάς κατά την άσκηση των καθηκόντων σας;					
Να μεγιστοποιήσετε την απόδοσή σας;					
Να εξελιχθείτε επαγγελματικά;					
Να εκφράσετε την άποψή σας για αποφάσεις που σας αφορούν;					
Να προτείνετε λύσεις σε προβλήματα που αντιμετωπίζετε κατά την άσκηση των καθηκόντων σας;					
Να έχετε αυτονομία και να αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων σας;					

B. Κεφάλαιο Δεύτερο:

VIII. Τι προτιμάτε:

	ΝΑΙ	ΜΑΛΛΟΝ	ΜΑΛΛΟΝ ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΞΕΡΩ
Να εργάζομαι ατομικά – μόνος/η μου.					
Να εργάζομαι σε ομάδα.					
Να μπορώ να επιλέξω εγώ τους συνεργάτες μου.					
Να μπορώ να πάρω πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων μου.					

Να καθορίζονται τα καθήκοντά μου βάσει του έργου που έχω να κάνω και όχι της θέσης μου.					
Να καθορίζονται τα καθήκοντά μου βάσει της θέσης μου.					
Σαφή και αυστηρή ιεραρχία.					

ΙΧ. Αν σας πρότειναν μια θέση με μεγαλύτερο μισθό θα αφήνατε την παρούσα θέση σας:

	ΝΑΙ	ΜΑΛΛΟΝ	ΜΑΛΛΟΝ ΟΧΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΞΕΡΩ
αν βρισκόταν στον ίδιο Οργανισμό.					
αν βρισκόταν σε Οργανισμό με καλύτερη πολιτική παροχών προς τους εργαζομένους.					
αν βρισκόταν σε Οργανισμό με καλύτερη πολιτική ως προς την εξέλιξη των εργαζομένων.					
αν βρισκόταν σε Οργανισμό με πολιτική συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων διοίκησης.					
αν βρισκόταν σε Οργανισμό με πιο δημιουργικό εσωτερικό περιβάλλον, με περισσότερες δυνατότητες για αυτονομία και δημιουργία.					

Γ. Κεφάλαιο Τρίτο

Χ. Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να συμμετέχετε στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν:

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ
τη θέση στην οποία βρίσκεσθε, δηλαδή το έργο και τα καθήκοντά σας;					
τον Οργανισμό στον οποίο βρίσκεσθε;					

ΧΙ. Προκειμένου να μπορείτε να συμμετέχετε στη λήψη των πιο πάνω αποφάσεων, θα δεχόσαστε να επιβαρυνθείτε:

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ
με περισσότερες ώρες εργασίας;					
με περισσότερες ευθύνες;					
με περισσότερα καθήκοντα;					
με περισσότερες αξιολογήσεις;					
με περισσότερα έξοδα;					
με περισσότερη ταλαιπωρία;					

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ
τις υποδομές του;					
το αντικείμενό του;					

το προσωπικό του;					
τον τρόπο και τον χρόνο που επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν;					
τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις σε αυτόν;					

XII. Θεωρείτε ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζεσθε χρειάζεται εκσυγχρονισμό ως προς:

XIII. Θεωρείτε ότι εάν συμμετείχατε, σε οποιοδήποτε ποσοστό, στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση του Οργανισμού στον οποίο εργάζεσθε:

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ
θα μπορούσατε να συμβάλετε στην επίλυση των προβλημάτων της προηγούμενης ερώτησης;					
θα αισθανόσαστε πιο δεμένος/η με αυτόν;					
θα αισθανόσαστε πιο δημιουργικός/η και ελεύθερος/η;					
θα αισθανόσαστε πιο σημαντικός/η;					
θα υπήρχε καλύτερο κλίμα μεταξύ των εργαζομένων;					
θα υλοποιούσατε τις αποφάσεις που λαμβάνονται πιο πρόθυμα;					
θα κατανοούσατε περισσότερο τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός;					
θα καταβάλατε περισσότερη προσπάθεια κατά την άσκηση των καθηκόντων σας;					

Δ. Κεφάλαιο τέταρτο

XIV. Ως προς τον συνδικαλισμό, θεωρείτε ότι:

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ
μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίλυση των προβλημάτων διοίκησης των Οργανισμών;					
ως θεσμός χρειάζεται εκσυγχρονισμό;					
επιτελεί τον σκοπό του, δηλαδή την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων;					

XV. Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να διενεργούν επίσημες επιστημονικές έρευνες και να παραγγέλλουν την εκπόνηση μελετών:

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ
σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων του κλάδου/Οργανισμού κλπ;					

σχετικά τη βιωσιμότητα του κλάδου ή του αντικειμένου του Οργανισμού στον οποίο εργάζεσθε;					
σχετικά με νέες μεθόδους και τεχνολογίες για τον εκσυγχρονισμό των Οργανισμών;					
σχετικά τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων;					
σχετικά τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του Οργανισμού;					
σχετικά την επίλυση προβλημάτων που σημειώνονται κατά τη λειτουργία του Οργανισμού (ή των όμοιων Οργανισμών εφόσον μιλάμε για κλάδο)					
για να στηρίζουν με τεκμηριωμένα επιχειρήματα τα αιτήματά τους;					

XVI. Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να:

	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ
επιμελούνται ώστε όλοι οι εργαζόμενοι που εκπροσωπούν να είναι ενήμεροι για τα αποτελέσματα των πιο πάνω μελετών και ερευνών;					
επιμελούνται ώστε τα αποτελέσματα των πιο πάνω μελετών και ερευνών να γίνονται γνωστά και στο ευρύ κοινό, ενόψει ευαισθητοποίησής του για προβλήματα του κλάδου/Οργανισμού;					
επιμελούνται ώστε τα αποτελέσματα των πιο πάνω μελετών και ερευνών να αποτελέσουν τη βάση για τη συνεργασία με ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης;					
χρησιμοποιούν τις πιο πάνω μελέτες για να είναι εφικτός ένας πιο τεκμηριωμένος και παραγωγικός ο διάλογος με τη Διοίκηση των Οργανισμών ή τους εργοδότες εν γένει;					
χρησιμοποιούν τις πιο πάνω μελέτες για να συμβάλουν στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων που εκπροσωπούν;					

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας!

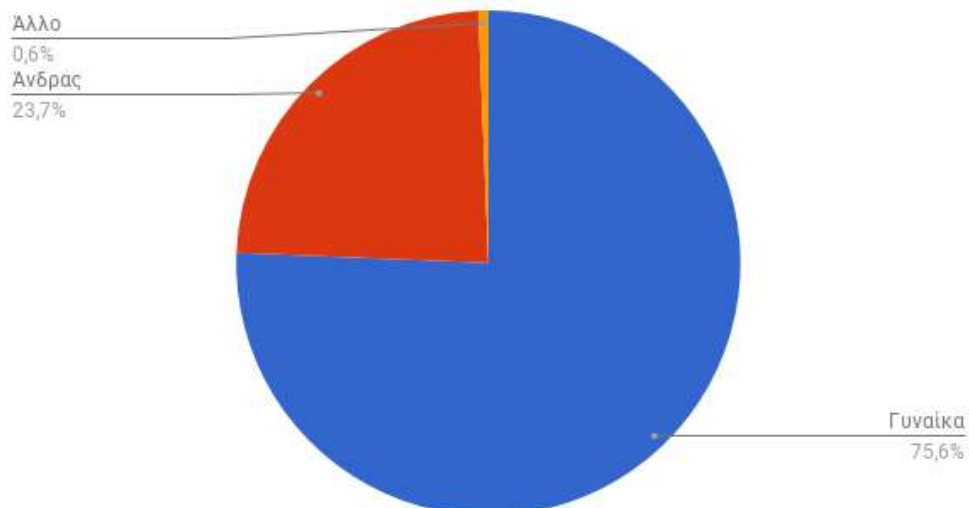
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ.2

Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου:

I. Δημογραφικά

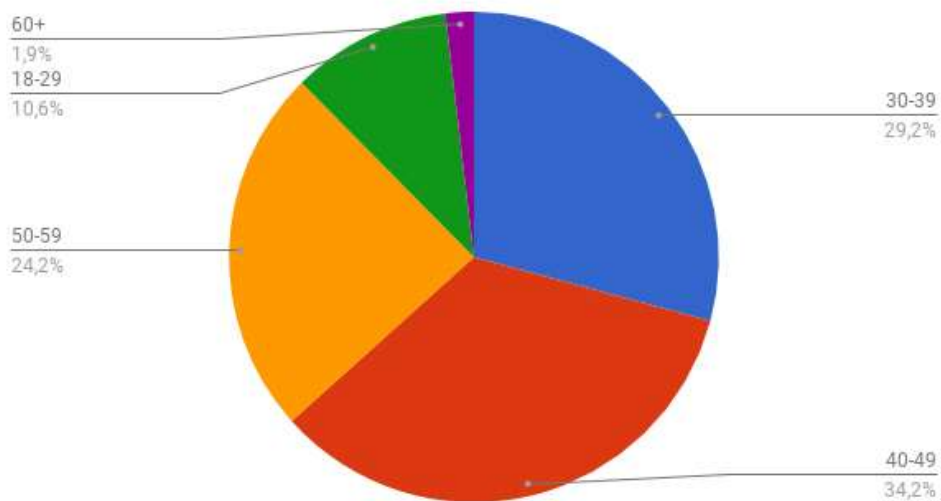
1. Φύλο:

Φύλο



2. Ηλικία:

Ηλικία



3. Ιδιότητα:

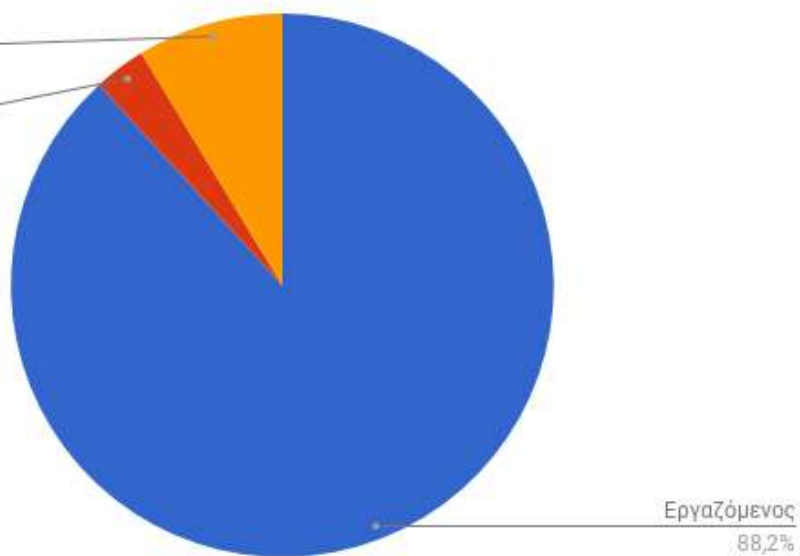
Ιδιότητα

Διευθυντικό Στέλεχος

8,7%

Συνδικαλιστής

3,1%

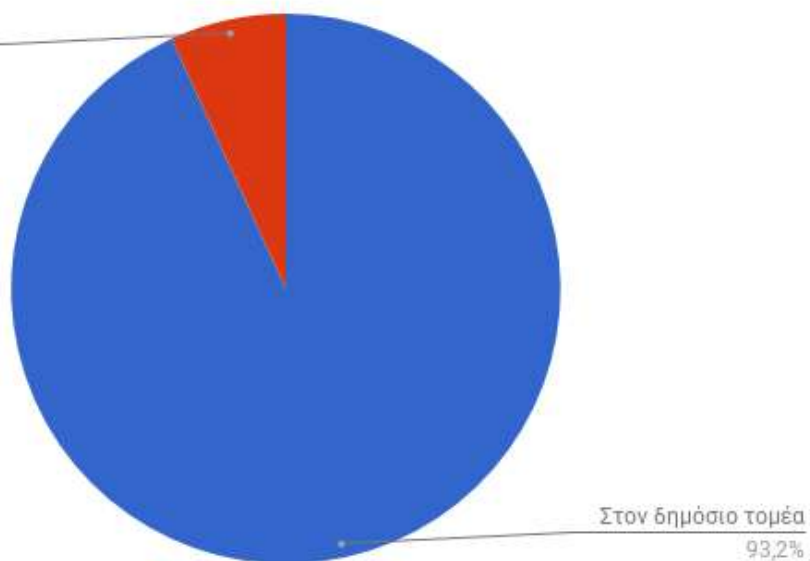


4. Εργάζεσθε:

Εργάζεσθε:

Στον ιδιωτικό τομέα

6,8%

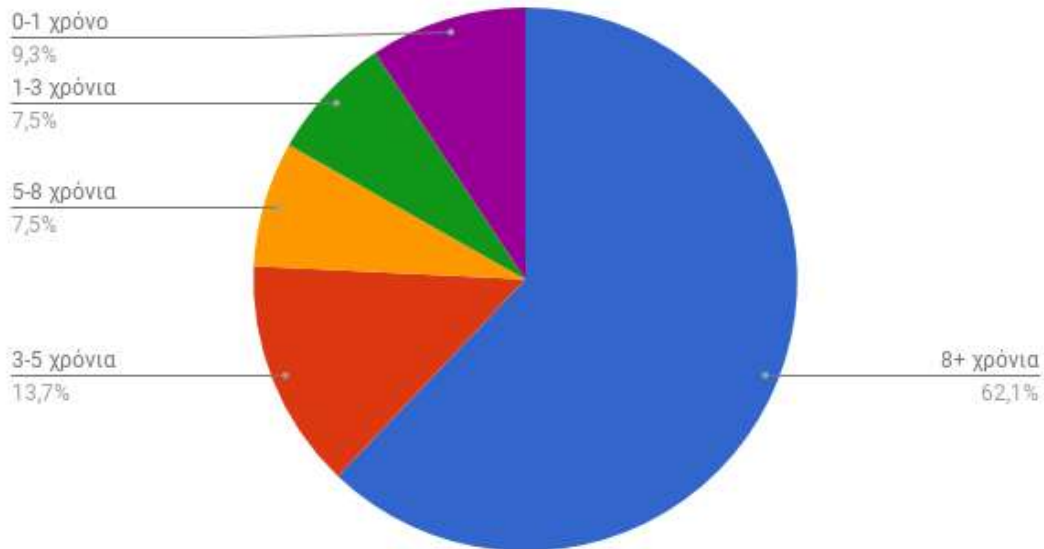


II. Κυρίως μέρος έρευνας

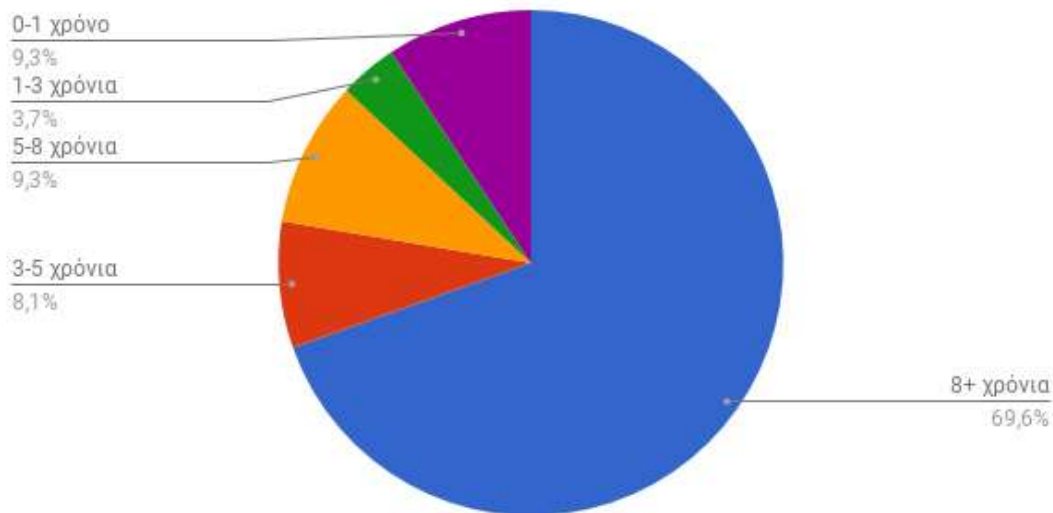
A. Κεφάλαιο Πρώτο

1.

Πόσα χρόνια εργάζεσθε στη θέση που εργάζεσθε σήμερα

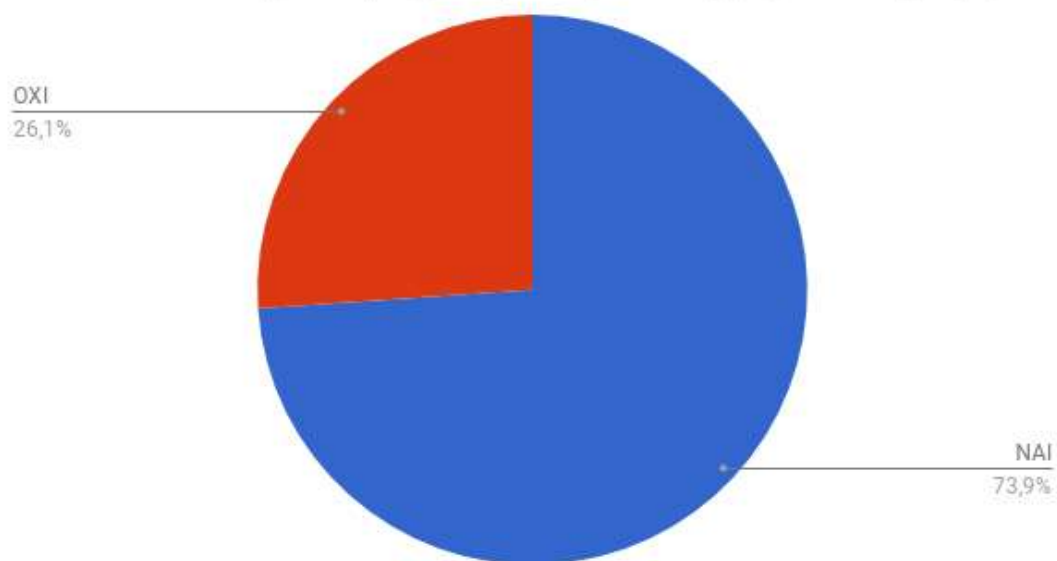


Πόσα χρόνια εργάζεσθε στον οργανισμό/εταιρεία που εργάζεσθε σήμερα;

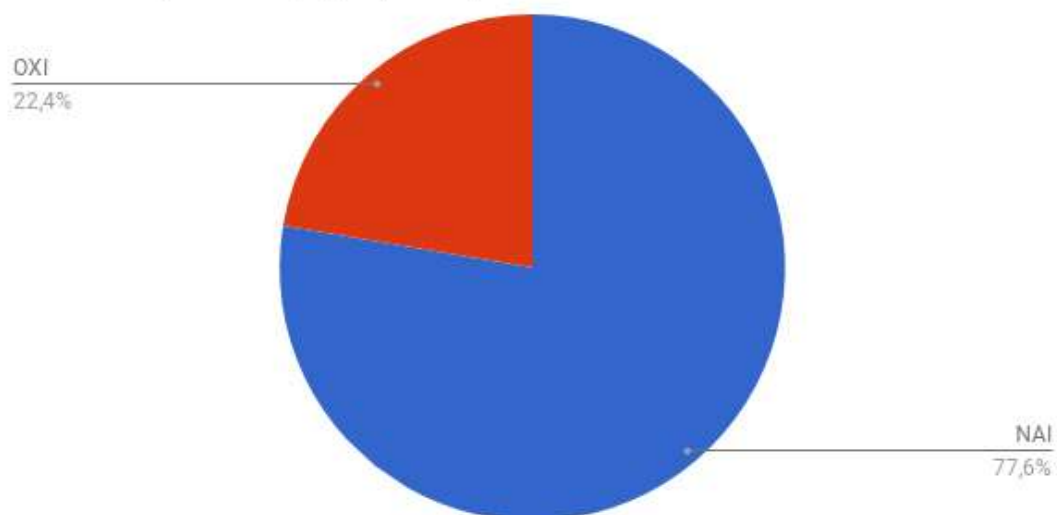


2.

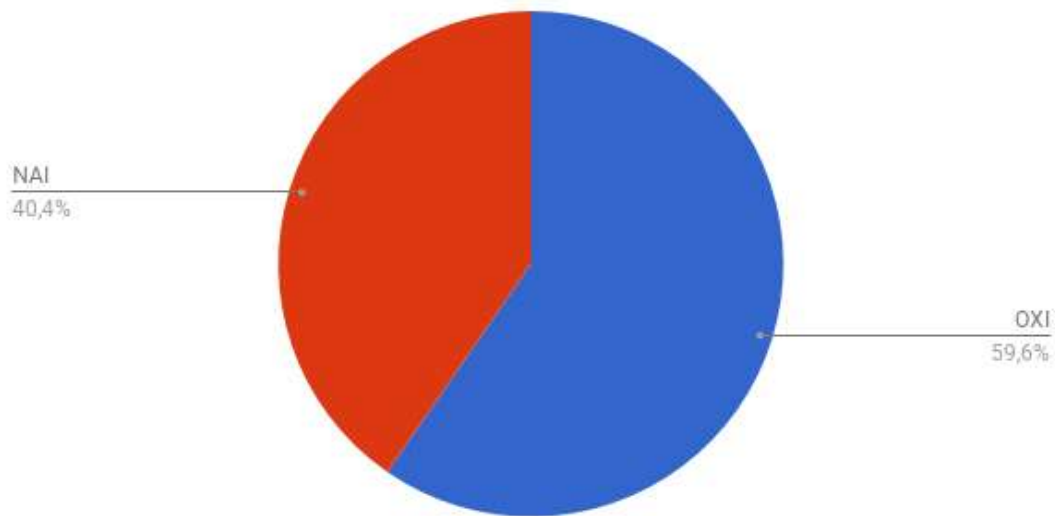
Είστε ικανοποιημένος/η με τη θέση που εργάζεσθε σήμερα;



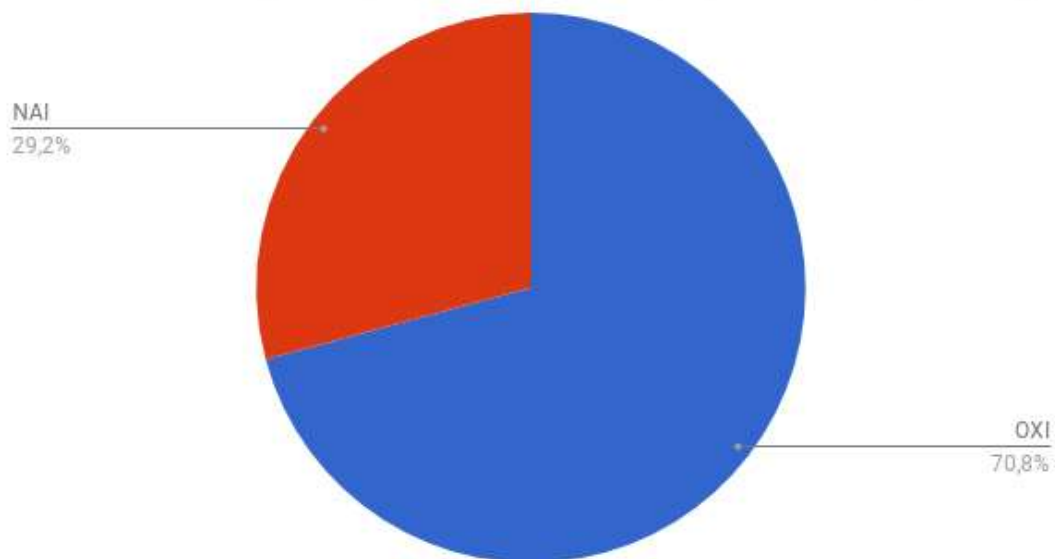
Είστε ικανοποιημένος/η από τη συμπεριφορά των συναδέλφων σας προς εσάς;



Είστε ικανοποιημένος/η από την πολιτική που έχει ο Οργανισμός προς τους εργαζομένους του;

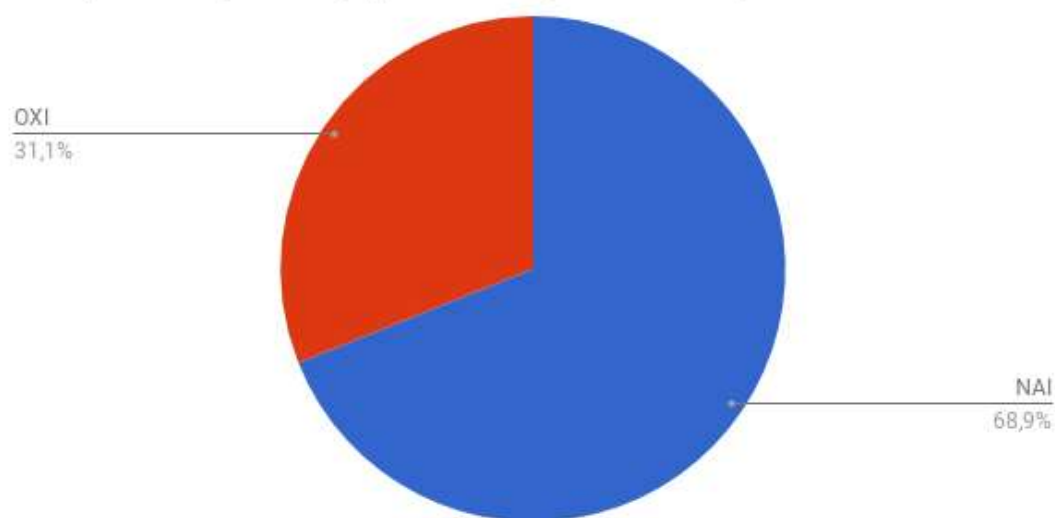


Είστε ικανοποιημένος/η από τις απολαβές και το ωράριό σας;

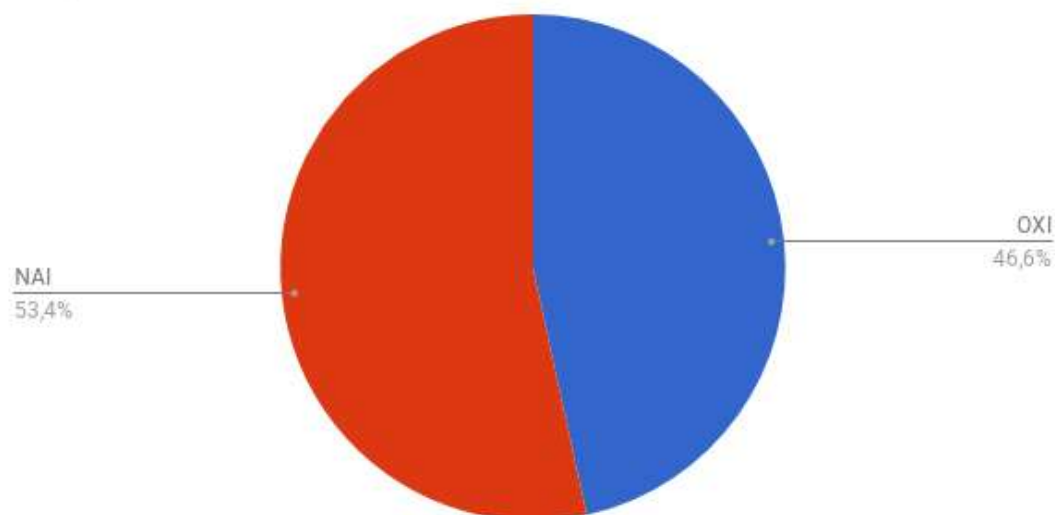


3.

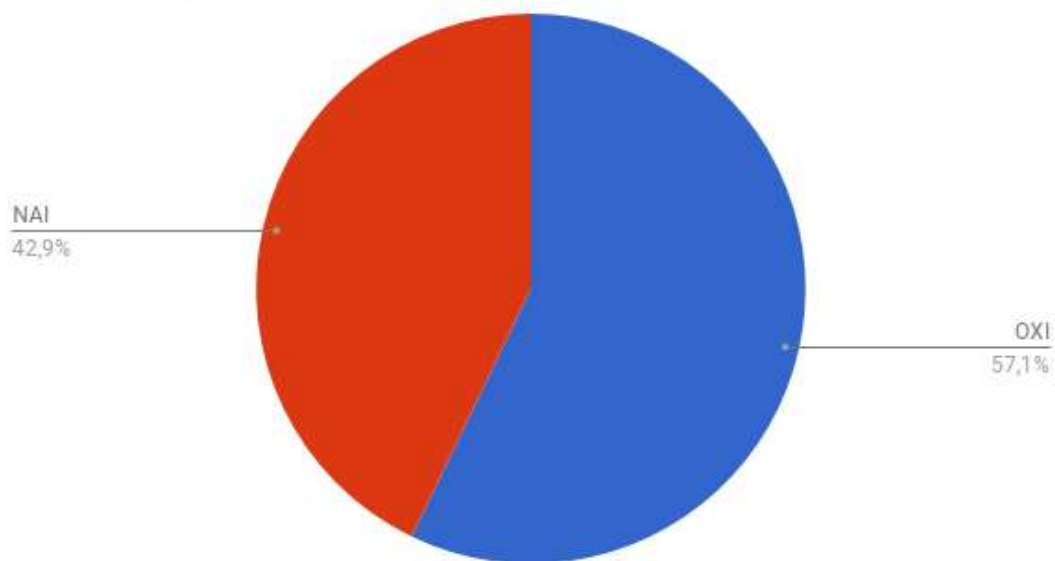
Σας παρέχεται η δυνατότητα να γνωρίζετε τι αναμένουν από εσάς κατά την άσκηση των καθηκόντων σας;



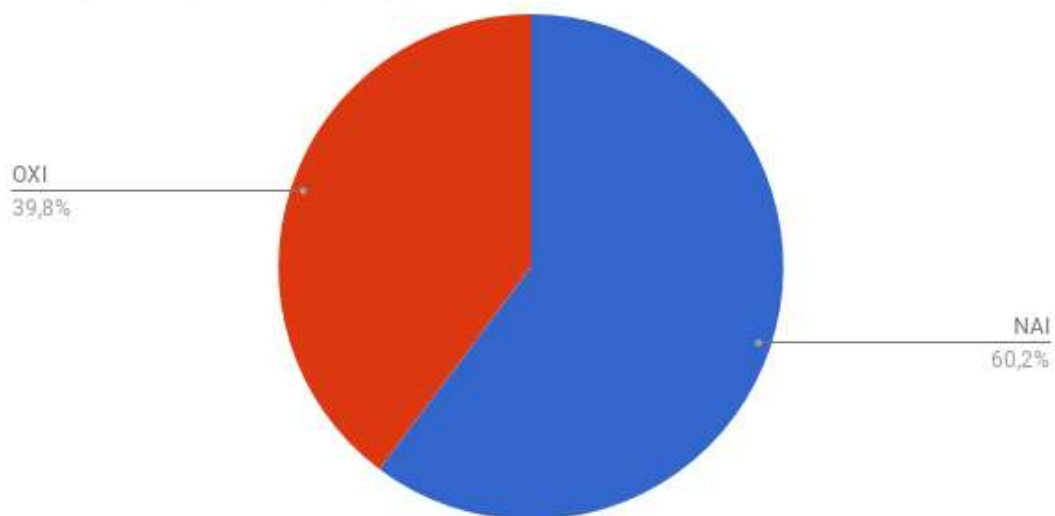
Σας παρέχεται η δυνατότητα να μεγιστοποιήσετε την απόδοσή σας;



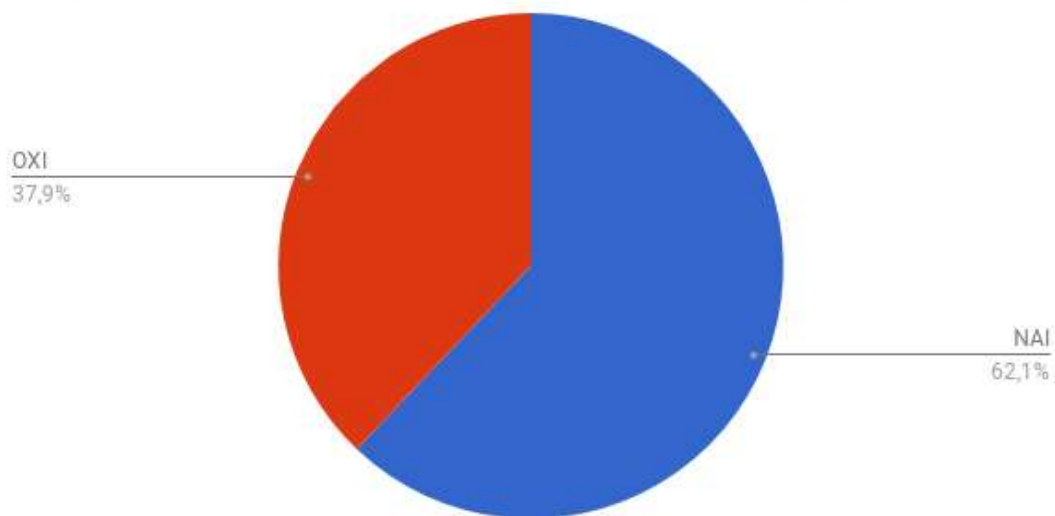
Σας παρέχεται η δυνατότητα να εξελιχθείτε επαγγελματικά;



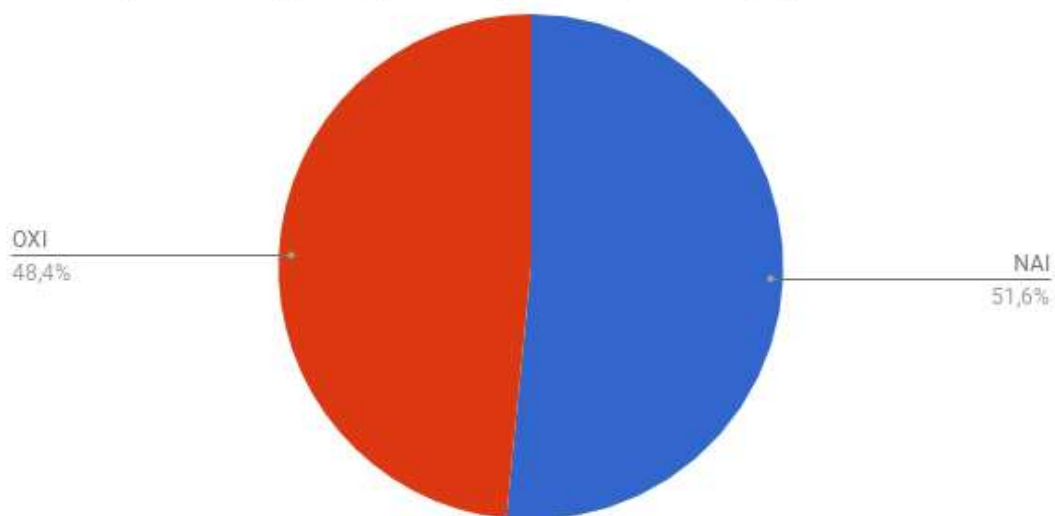
Σας παρέχεται η δυνατότητα να εκφράσετε την άποψή σας για αποφάσεις που σας αφορούν;



Σας παρέχεται η δυνατότητα να προτείνετε λύσεις σε προβλήματα που αντιμετωπίζετε κατά την άσκηση των



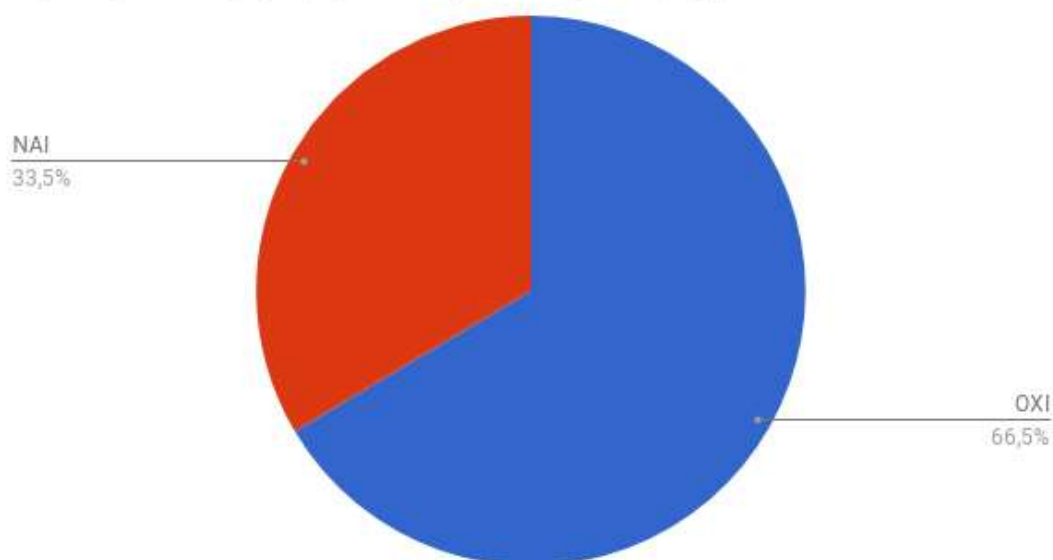
Σας παρέχεται η δυνατότητα να έχετε αυτονομία και να αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των



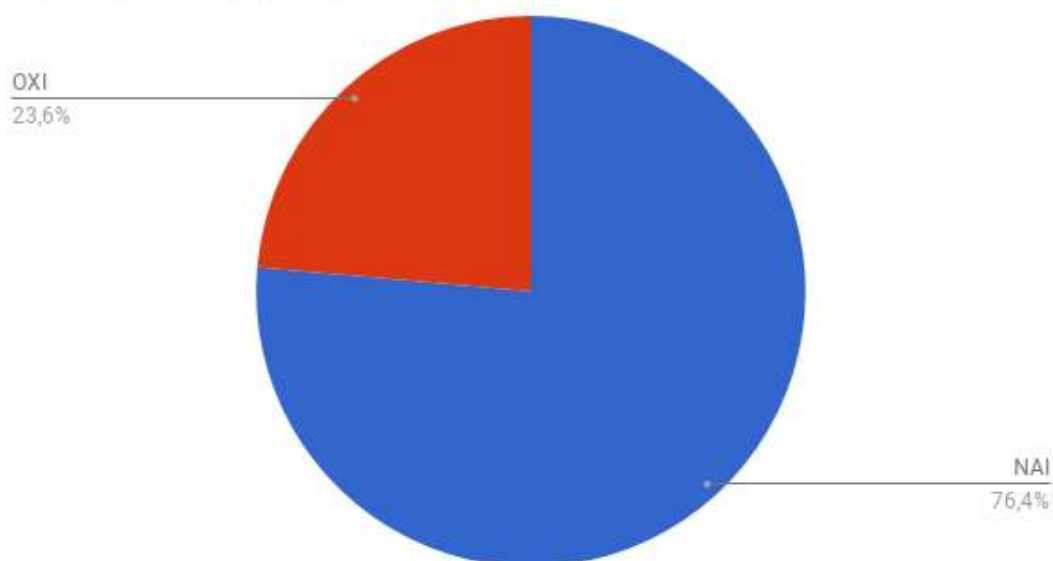
Β. Κεφάλαιο Δεύτερο

4.

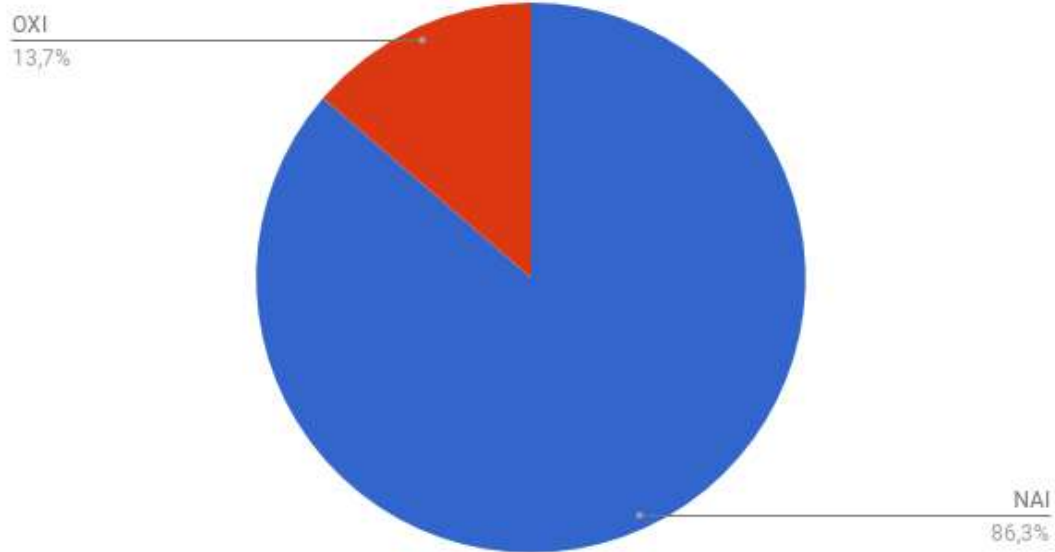
Προτιμώ να εργάζομαι ατομικά – μόνος/η μου.



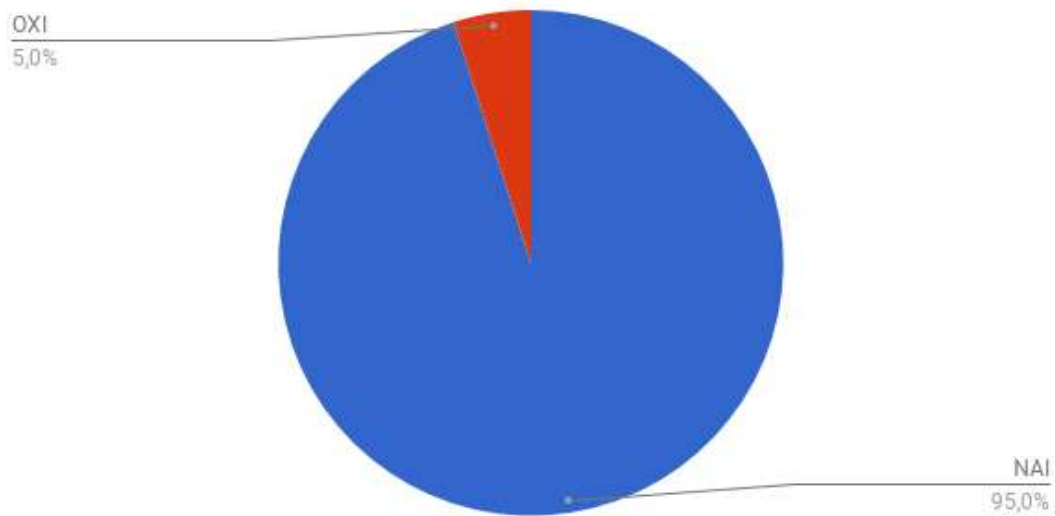
Προτιμώ να εργάζομαι σε ομάδα.



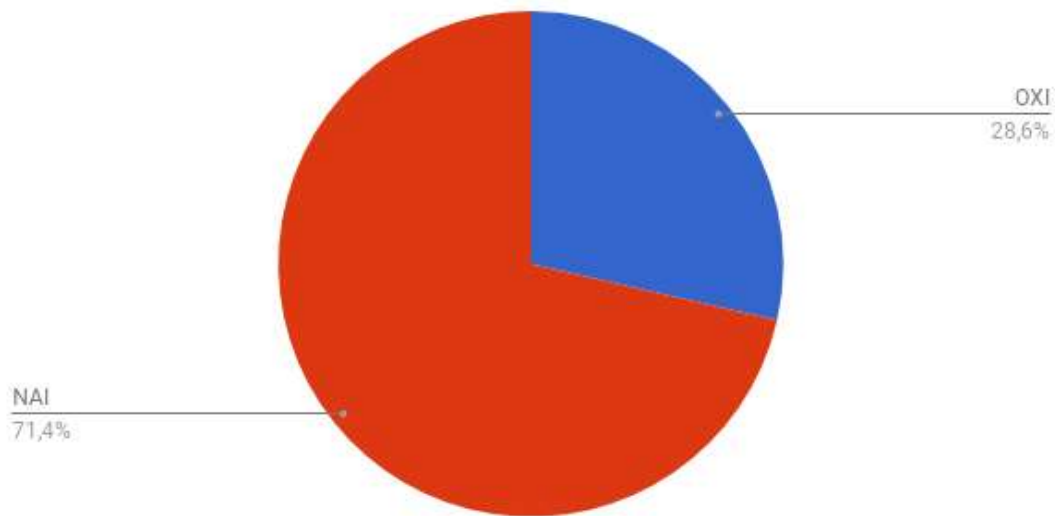
Προτιμώ να μπορώ να επιλέξω εγώ τους συνεργάτες μου.



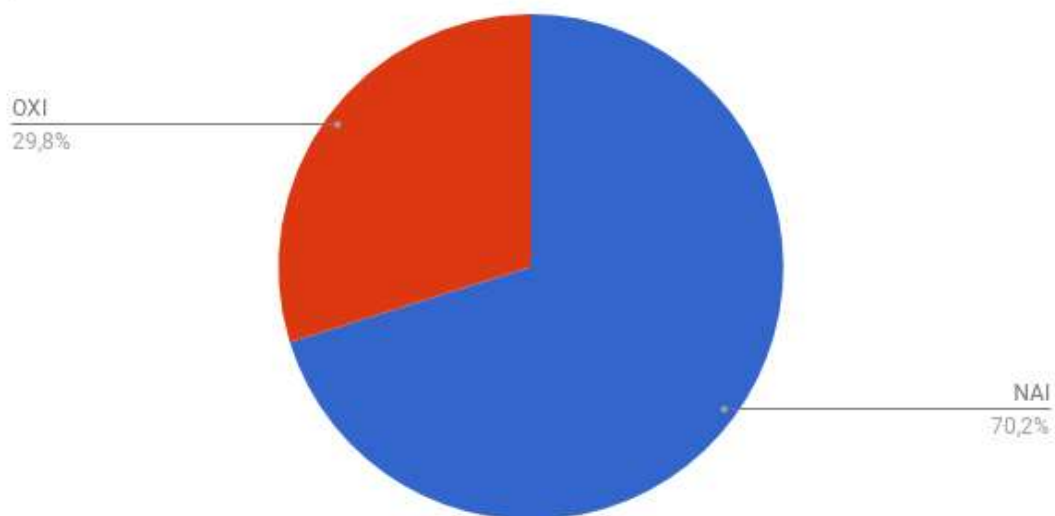
Προτιμώ να μπορώ να πάρω πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων μου.



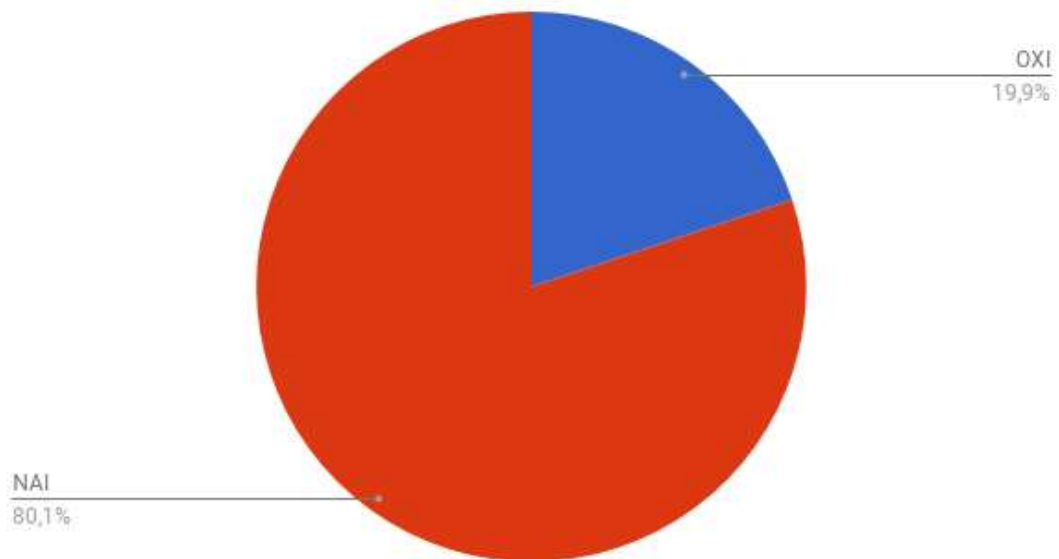
Προτιμώ να καθορίζονται τα καθήκοντά μου βάσει του έργου που έχω να κάνω και όχι της θέσης μου.



Προτιμώ να καθορίζονται τα καθήκοντά μου βάσει της θέσης μου.

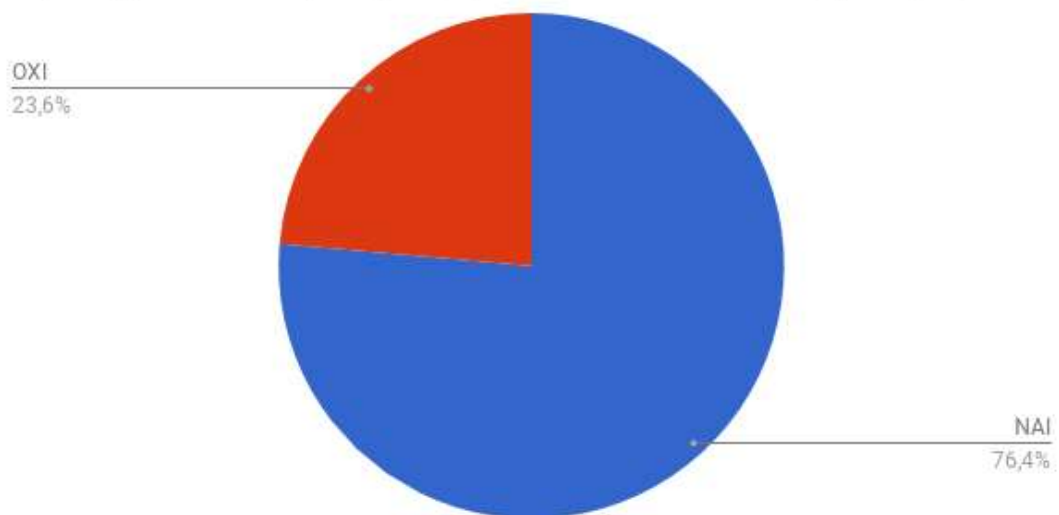


Προτιμώ σαφή και αυστηρή ιεραρχία.

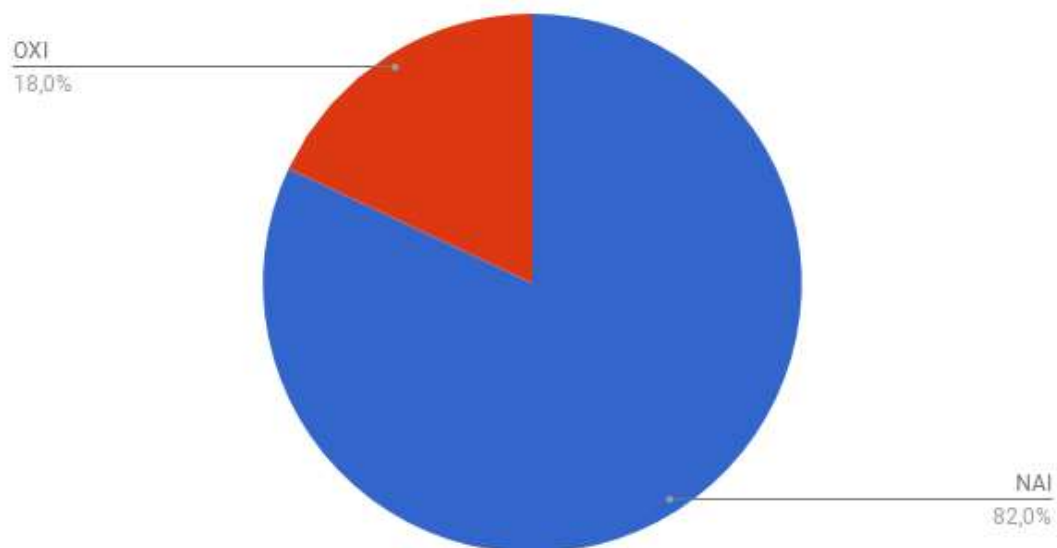


5.

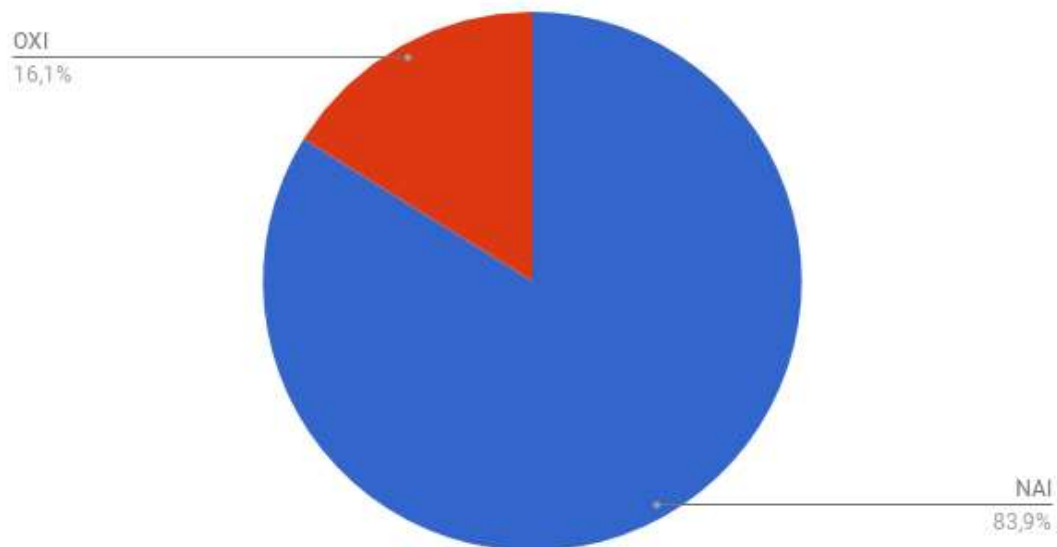
Αν σας πρότειναν μια θέση με μεγαλύτερο μισθό θα αφήνατε την παρούσα θέση σας αν βρισκόταν στον ίδιο Οργανισμό;



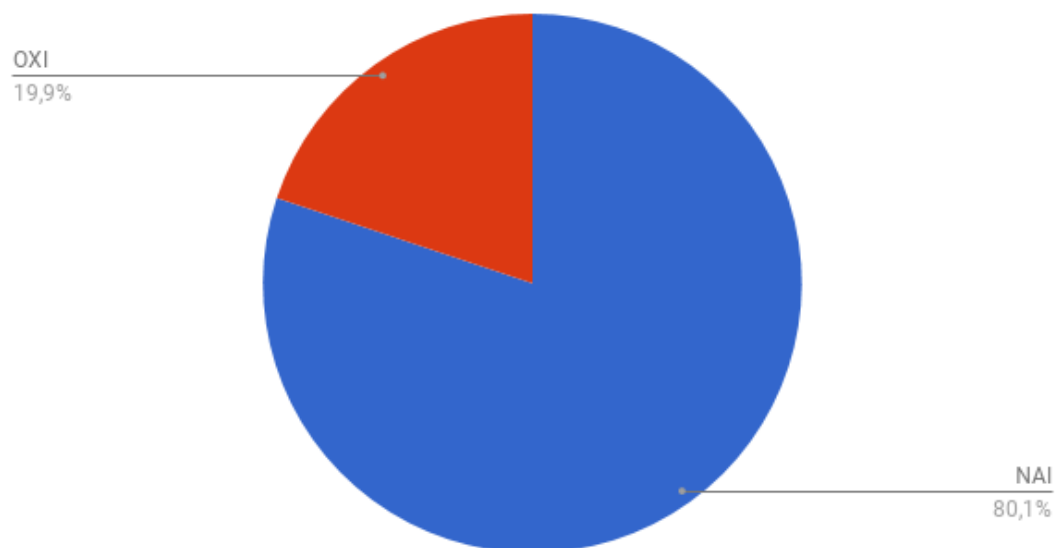
Αν σας πρότειναν μια θέση με μεγαλύτερο μισθό θα αφήνατε την παρούσα θέση σας αν βρισκόταν σε Οργανισμό με καλύτερη πολιτική παροχών προς τους εργαζομένους;



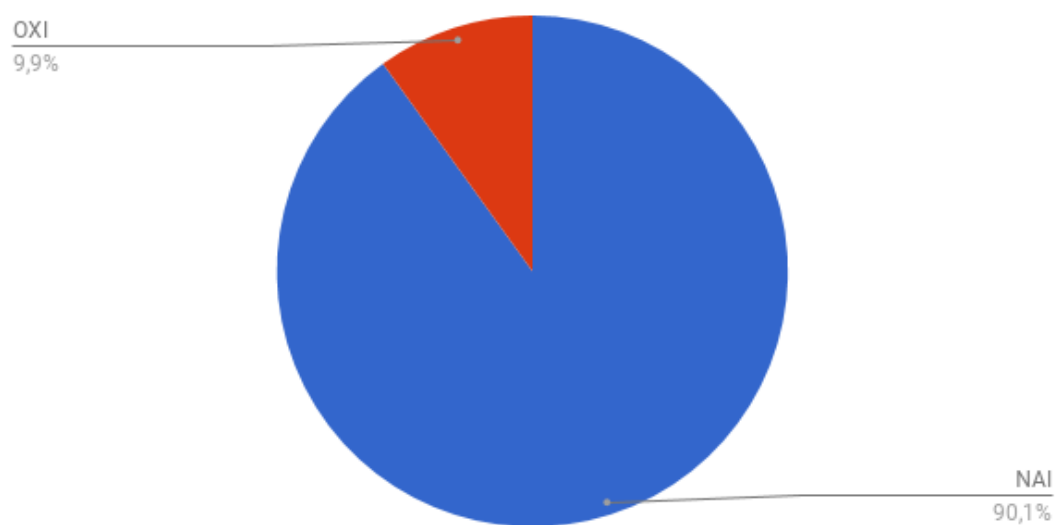
Αν σας πρότειναν μια θέση με μεγαλύτερο μισθό θα αφήνατε την παρούσα θέση σας αν βρισκόταν σε Οργανισμό με καλύτερη πολιτική ως προς την εξέλιξη των εργαζομένων;



Αν σας πρότειναν μια θέση με μεγαλύτερο μισθό θα αφήνατε την παρούσα θέση σας αν βρισκόταν σε Οργανισμό με πολιτική συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων διοίκησης;



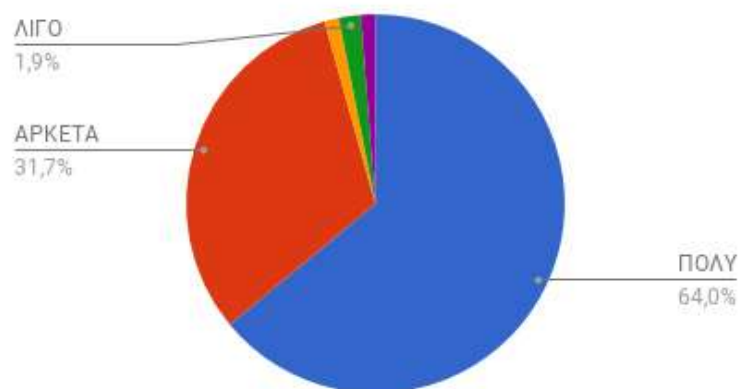
Αν σας πρότειναν μια θέση με μεγαλύτερο μισθό θα αφήνατε την παρούσα θέση σας αν βρισκόταν σε Οργανισμό με πιο δημιουργικό εσωτερικό περιβάλλον, με περισσότερες δυνατότητες για αυτονομία και δημιουργία;



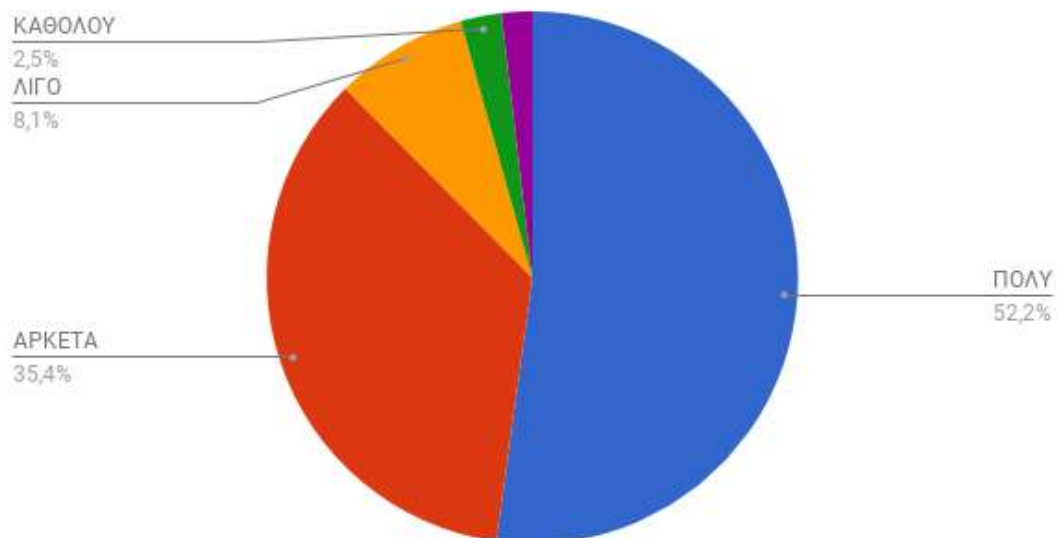
Γ. Κεφάλαιο Τρίτο

6.

Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να συμμετέχετε στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν τη θέση στην οποία βρίσκεσθε, δηλαδή το έργο και τα καθήκοντά σας;

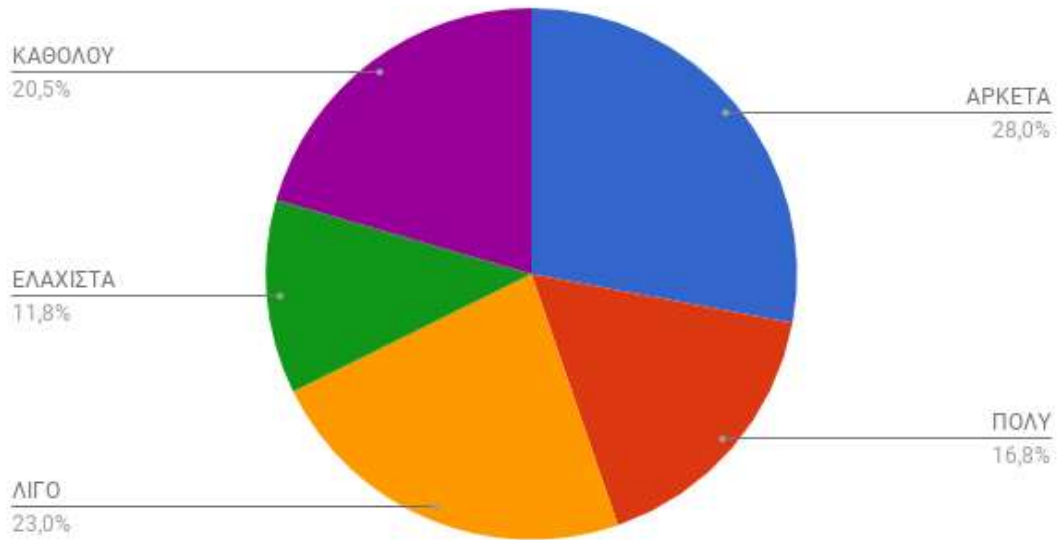


Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να συμμετέχετε στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν τον Οργανισμό στον οποίο βρίσκεσθε;

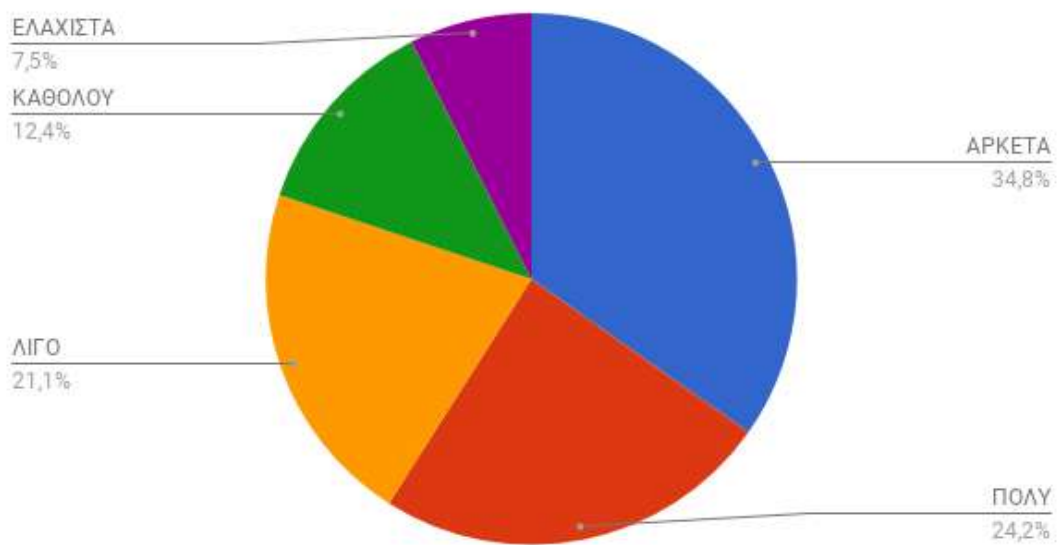


7.

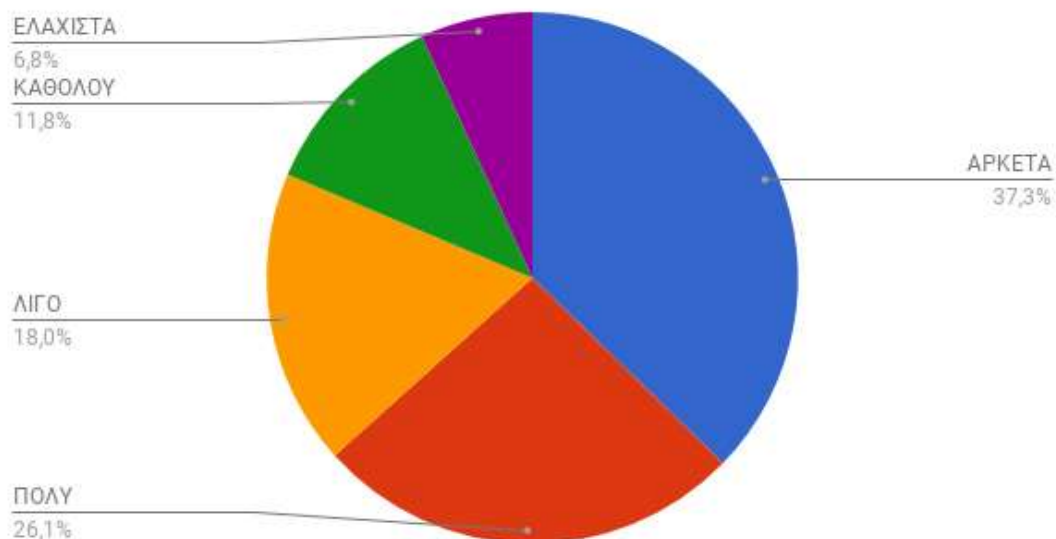
Προκειμένου να μπορείτε να συμμετέχετε στη λήψη των πιο πάνω αποφάσεων, θα δεχόσαστε να επιβαρυνθείτε με περισσότερες ώρες εργασίας;



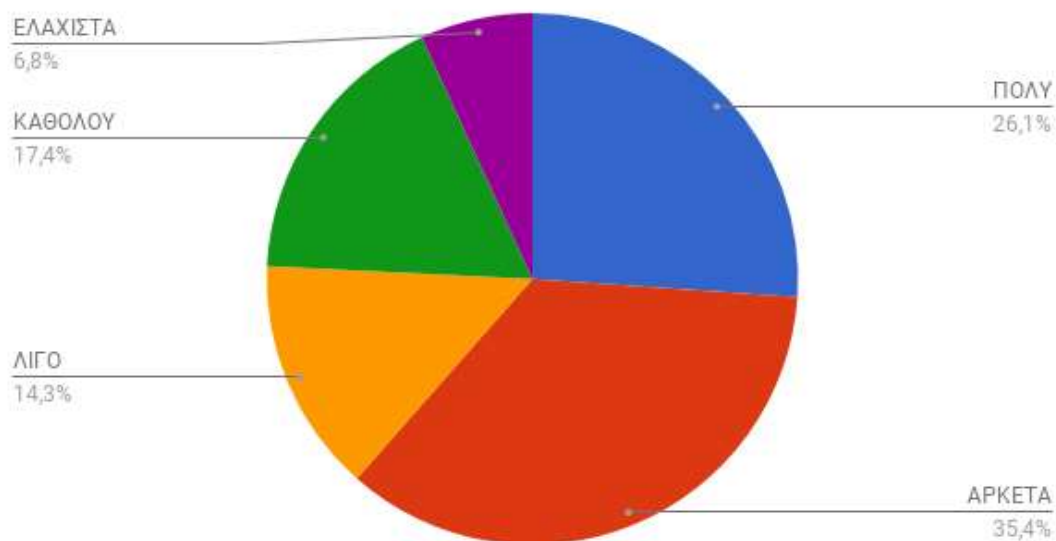
Προκειμένου να μπορείτε να συμμετέχετε στη λήψη των πιο πάνω αποφάσεων, θα δεχόσαστε να επιβαρυνθείτε με περισσότερες ευθύνες;



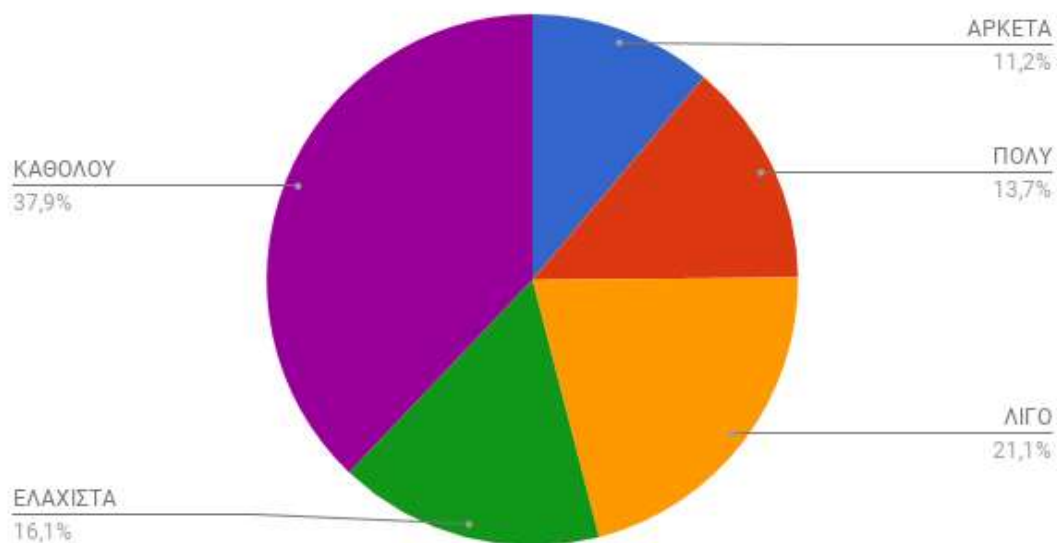
Προκειμένου να μπορείτε να συμμετέχετε στη λήψη των πιο πάνω αποφάσεων, θα δεχόσαστε να επιβαρυνθείτε με περισσότερα καθήκοντα;



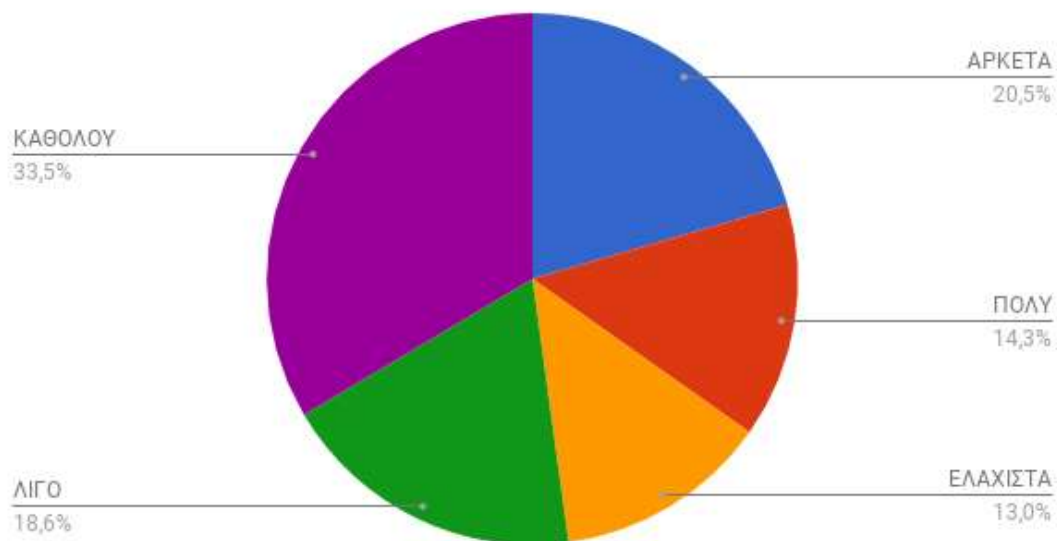
Προκειμένου να μπορείτε να συμμετέχετε στη λήψη των πιο πάνω αποφάσεων, θα δεχόσαστε να επιβαρυνθείτε με περισσότερες αξιολογήσεις;



Προκειμένου να μπορείτε να συμμετέχετε στη λήψη των πιο πάνω αποφάσεων, θα δεχόσαστε να επιβαρυνθείτε με περισσότερα έξοδα;

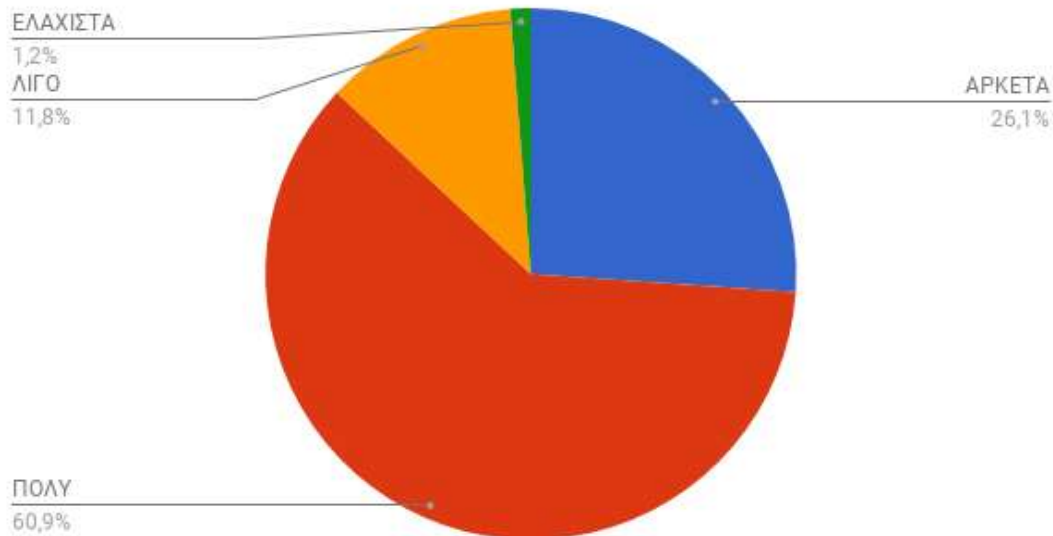


Προκειμένου να μπορείτε να συμμετέχετε στη λήψη των πιο πάνω αποφάσεων, θα δεχόσαστε να επιβαρυνθείτε με περισσότερη ταλαιπωρία;

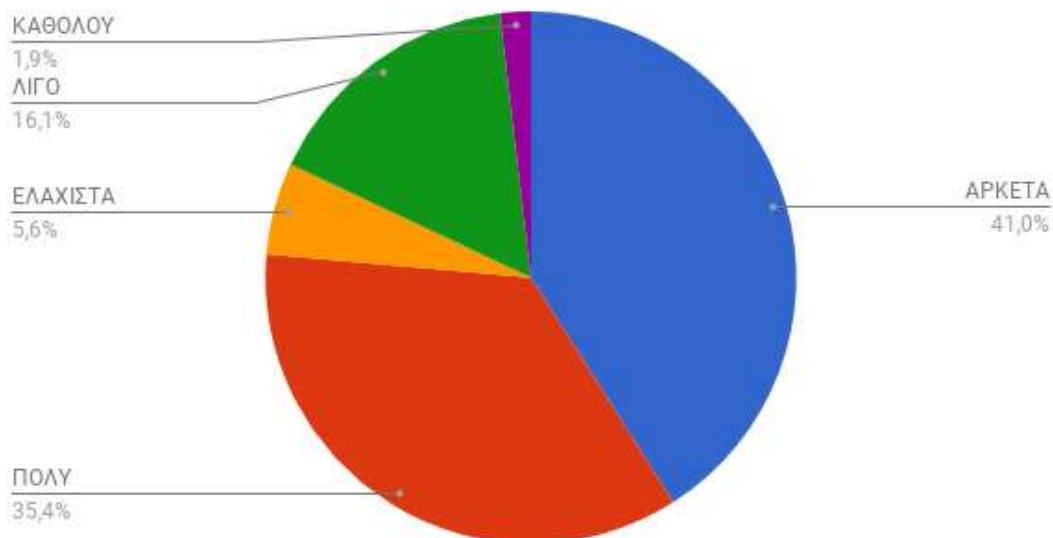


8.

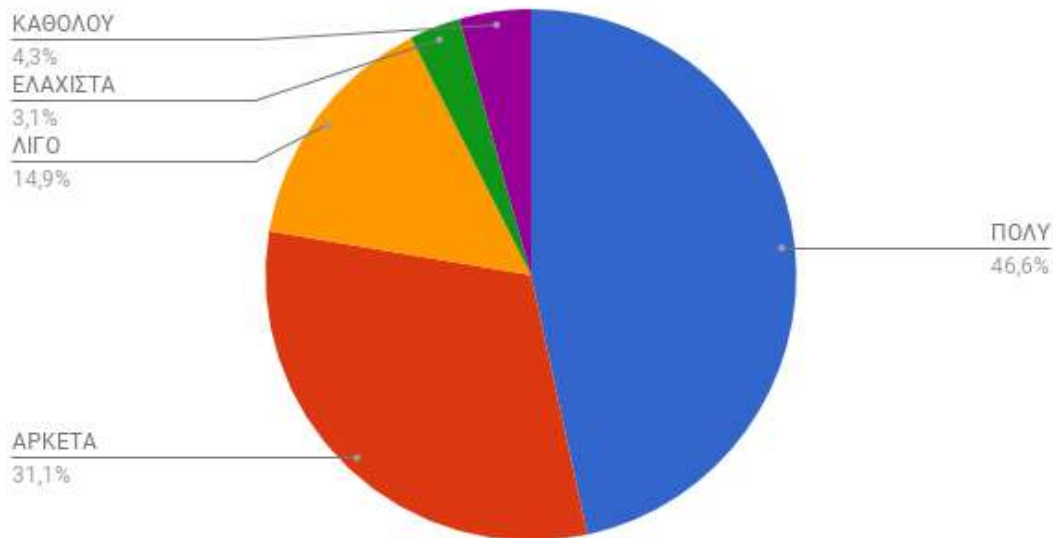
Θεωρείτε ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζεσθε χρειάζεται εκσυγχρονισμό ως προς τις υποδομές του;



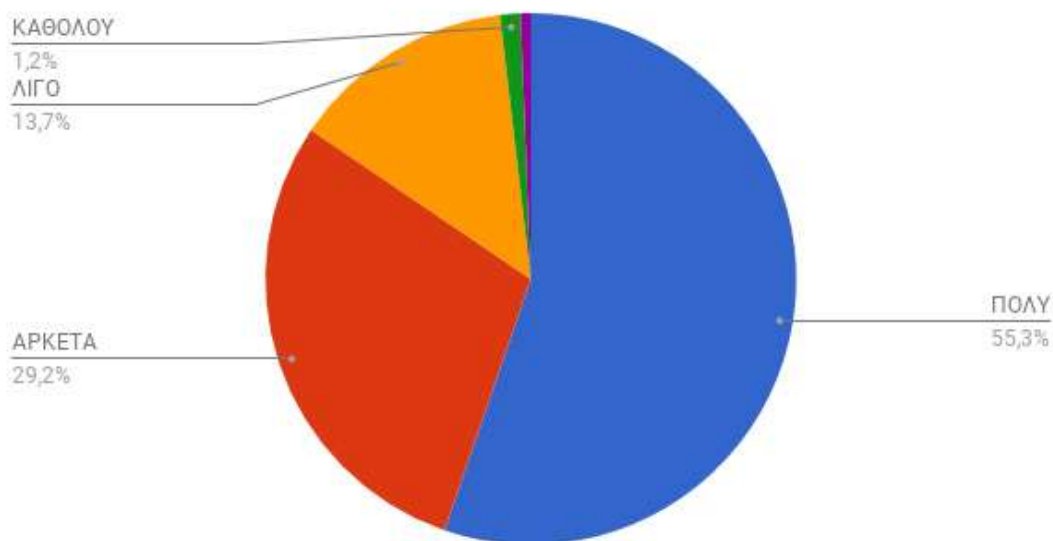
Θεωρείτε ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζεσθε χρειάζεται εκσυγχρονισμό ως προς το αντικείμενό του;



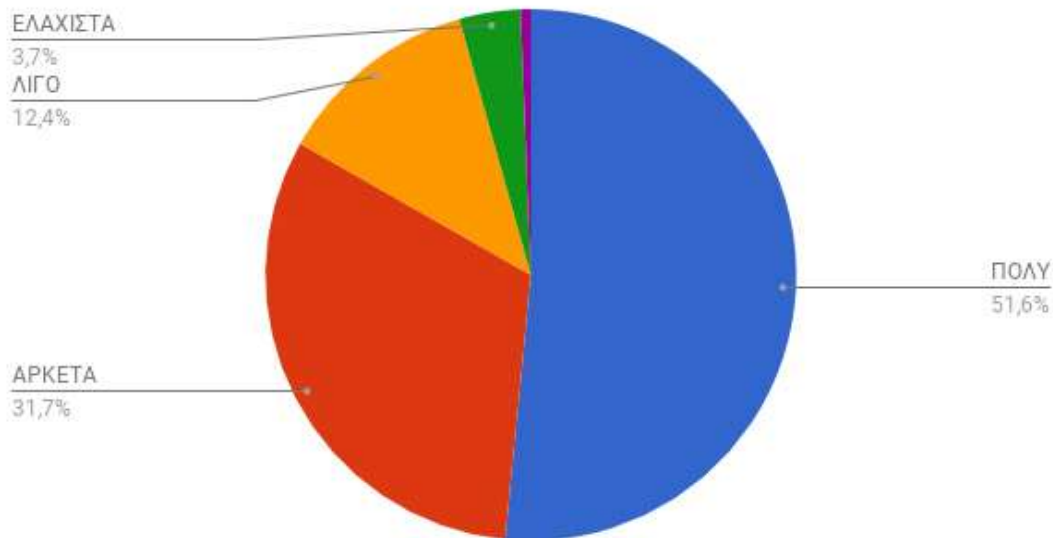
Θεωρείτε ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζεσθε χρειάζεται εκσυγχρονισμό ως προς το προσωπικό του;



Θεωρείτε ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζεσθε χρειάζεται εκσυγχρονισμό ως προς τον τρόπο και τον χρόνο που επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν;

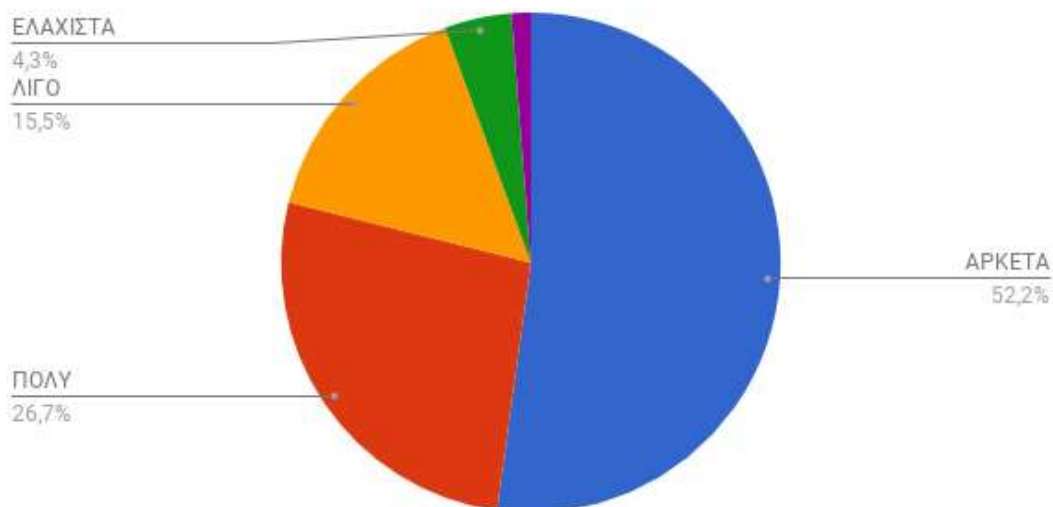


Θεωρείτε ότι ο Οργανισμός στον οποίο εργάζεσθε χρειάζεται εκσυγχρονισμό ως προς τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις σε αυτόν;

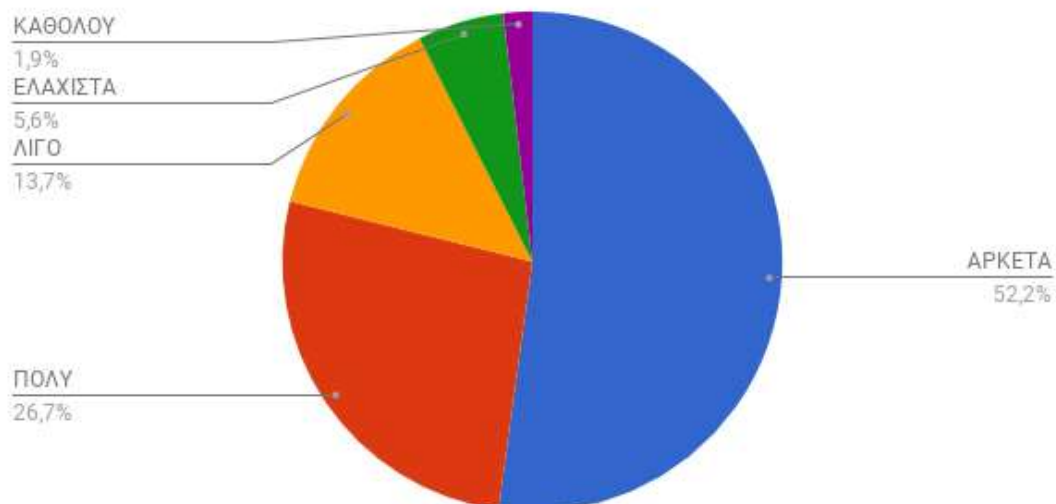


9.

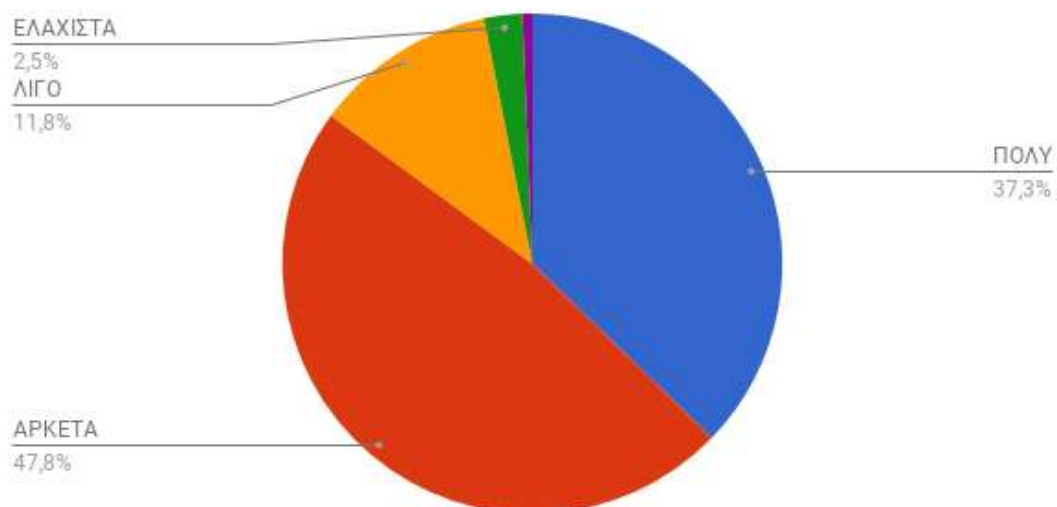
Θεωρείτε ότι εάν συμμετείχατε, σε οποιοδήποτε ποσοστό, στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση του Οργανισμού στον οποίο εργάζεσθε θα μπορούσατε να συμβάλετε στην επίλυση των προβλημάτων της προηγούμενης ερώτησης;



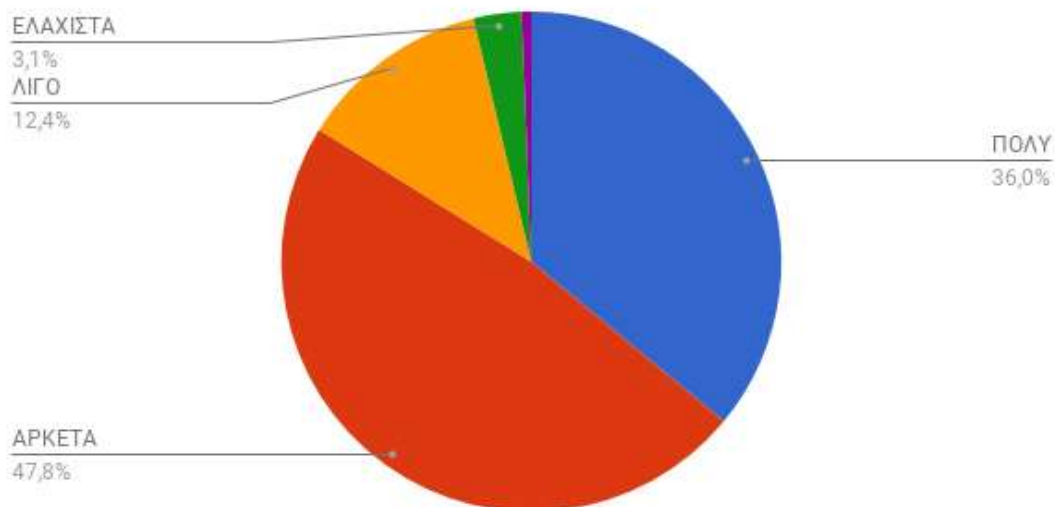
Θεωρείτε ότι εάν συμμετείχατε, σε οποιοδήποτε ποσοστό, στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση του Οργανισμού στον οποίο εργάζεσθε θα αισθανόσαστε πιο δεμένος/η με αυτόν;



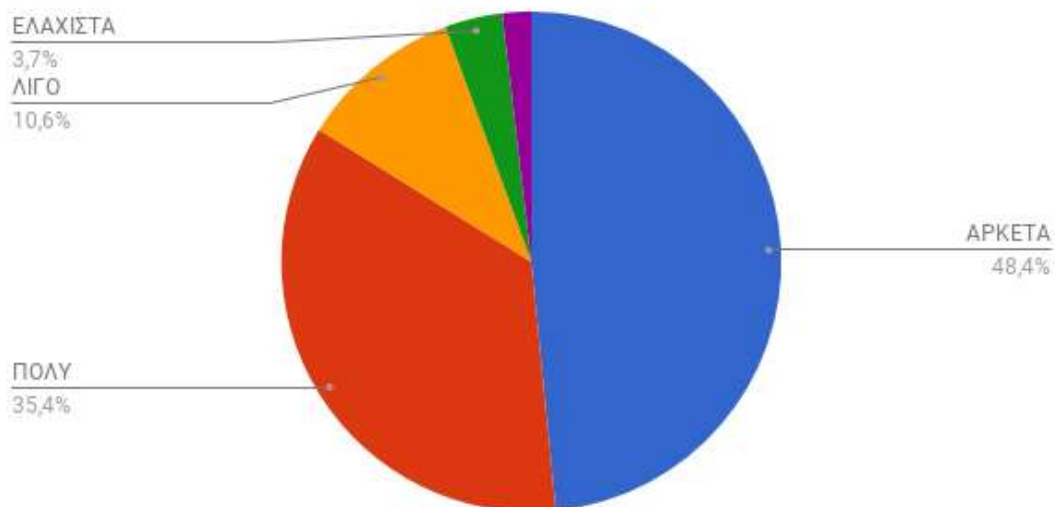
Θεωρείτε ότι εάν συμμετείχατε, σε οποιοδήποτε ποσοστό, στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση του Οργανισμού στον οποίο εργάζεσθε θα αισθανόσαστε πιο δημιουργικός/η και ελεύθερος/η;



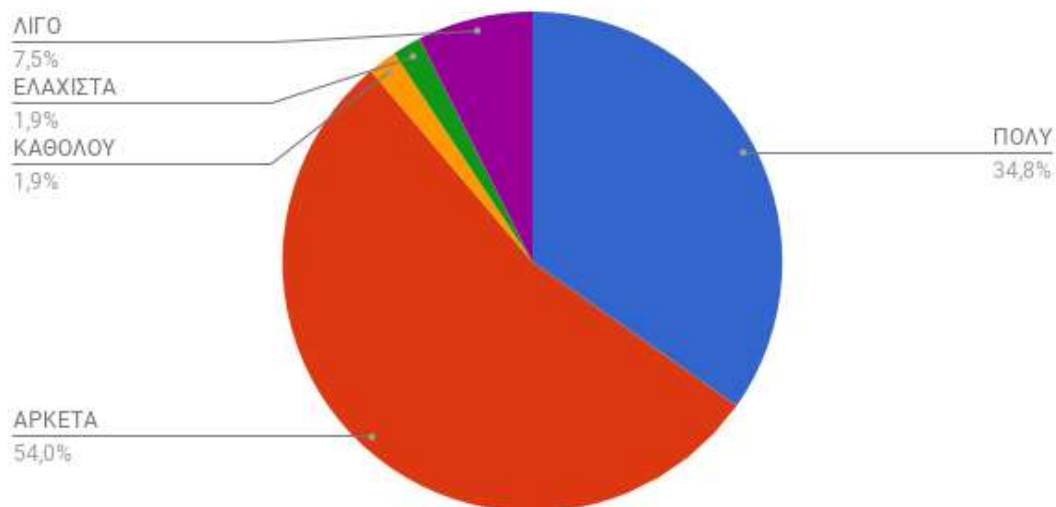
Θεωρείτε ότι εάν συμμετείχατε, σε οποιοδήποτε ποσοστό, στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση του Οργανισμού στον οποίο εργάζεσθε θα αισθανόσαστε πιο σημαντικός/η;



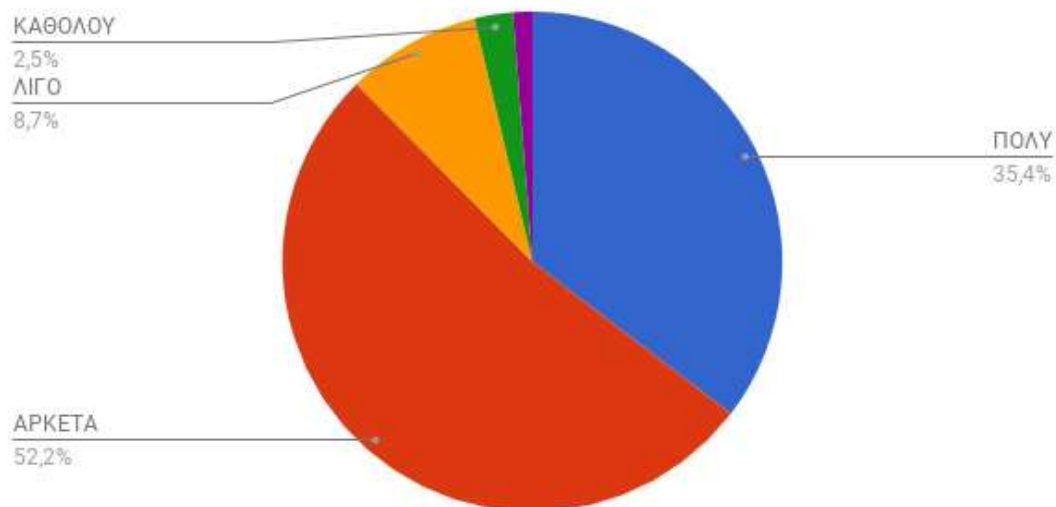
Θεωρείτε ότι εάν συμμετείχατε, σε οποιοδήποτε ποσοστό, στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση του Οργανισμού στον οποίο εργάζεσθε θα υπήρχε καλύτερο κλίμα μεταξύ των εργαζομένων;



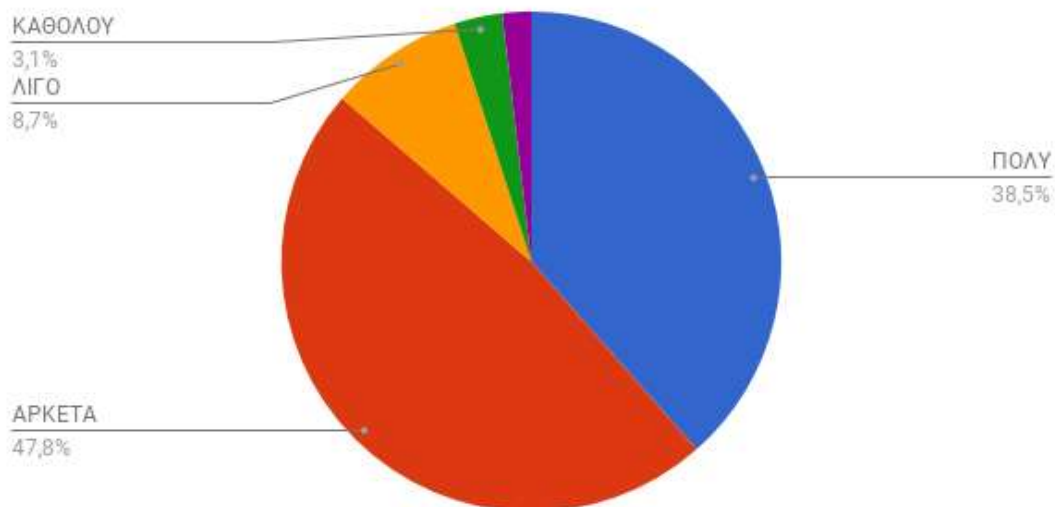
Θεωρείτε ότι εάν συμμετείχατε, σε οποιοδήποτε ποσοστό, στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση του Οργανισμού στον οποίο εργάζεσθε θα υλοποιούσατε τις αποφάσεις που λαμβάνονται πιο πρόθυμα;



Θεωρείτε ότι εάν συμμετείχατε, σε οποιοδήποτε ποσοστό, στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση του Οργανισμού στον οποίο εργάζεσθε θα κατανοούσατε περισσότερο τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Οργανισμός;



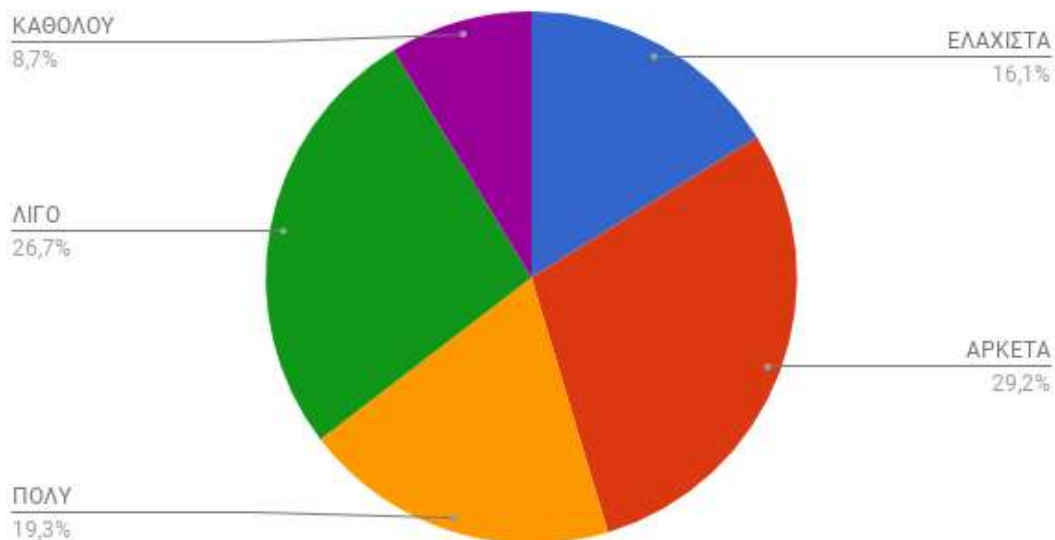
Θεωρείτε ότι εάν συμμετείχατε, σε οποιοδήποτε ποσοστό, στη λήψη των αποφάσεων για τη διοίκηση του Οργανισμού στον οποίο εργάζεσθε θα καταβάλατε περισσότερη προσπάθεια κατά την άσκηση των καθηκόντων σας;



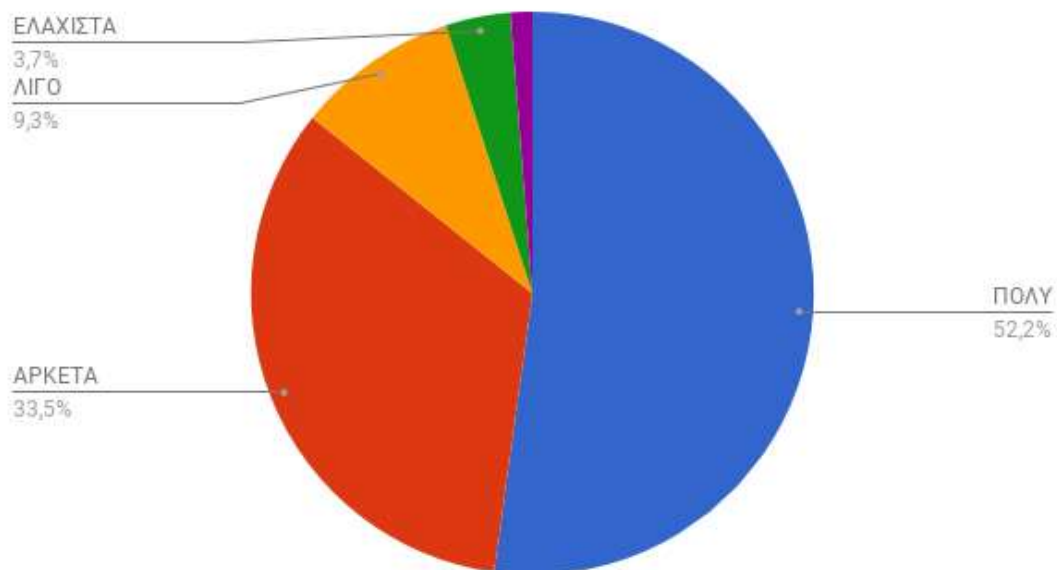
Δ. Κεφάλαιο Τέταρτο

10.

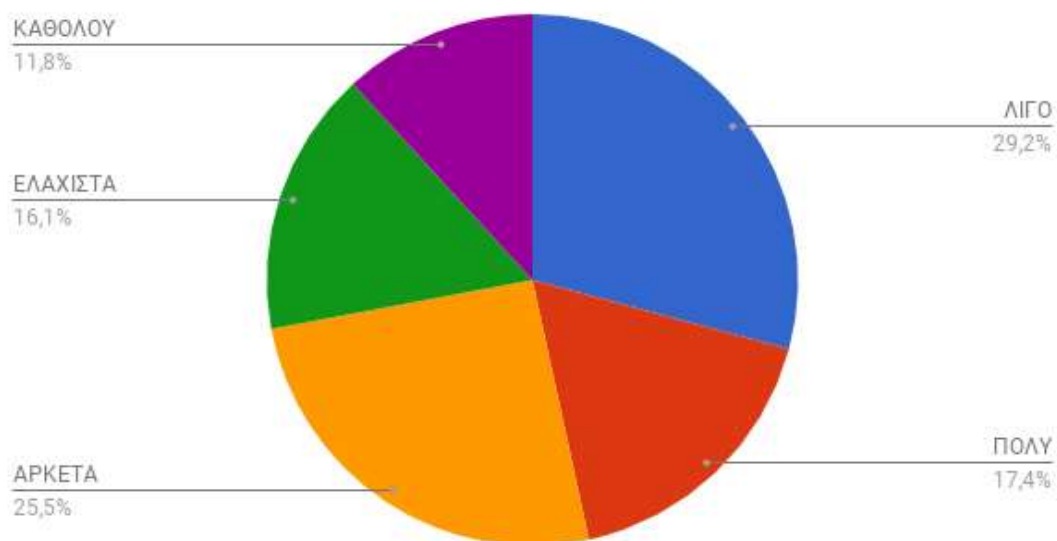
Ός προς τον συνδικαλισμό, θεωρείτε ότι μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίλυση των προβλημάτων διοίκησης των Οργανισμών;



Ως προς τον συνδικαλισμό, θεωρείτε ότι ως θεσμός χρειάζεται εκσυγχρονισμό;

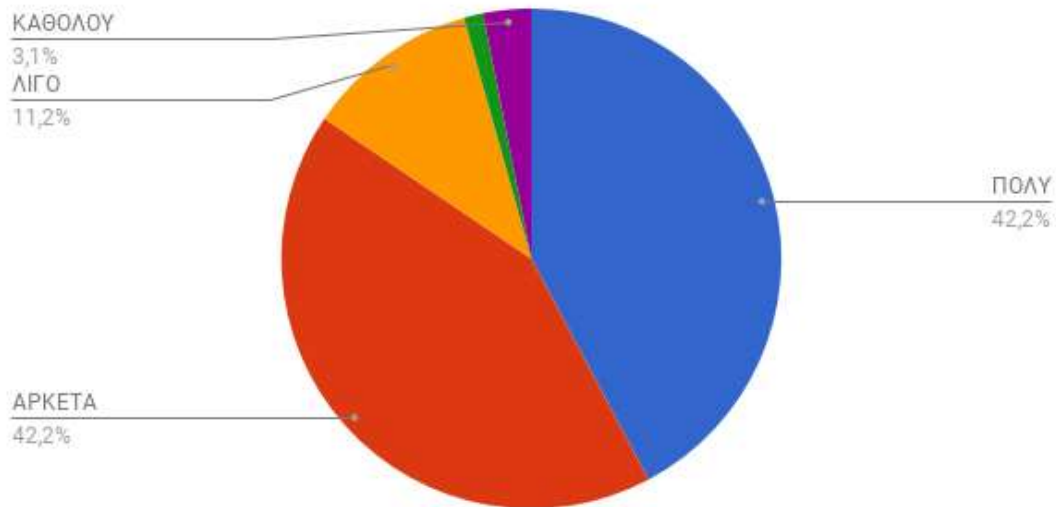


Ως προς τον συνδικαλισμό, θεωρείτε ότι επιτελεί τον σκοπό του, δηλαδή την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων;

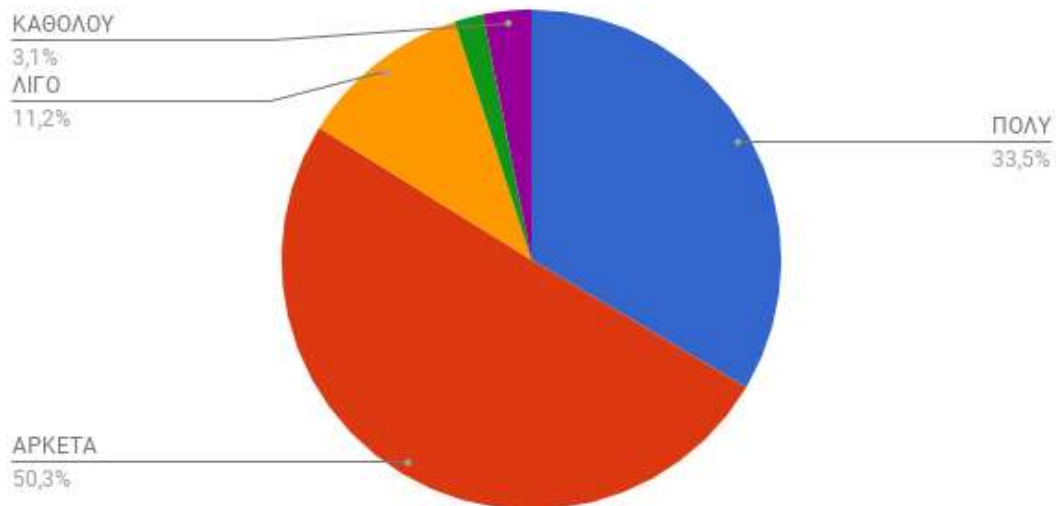


11.

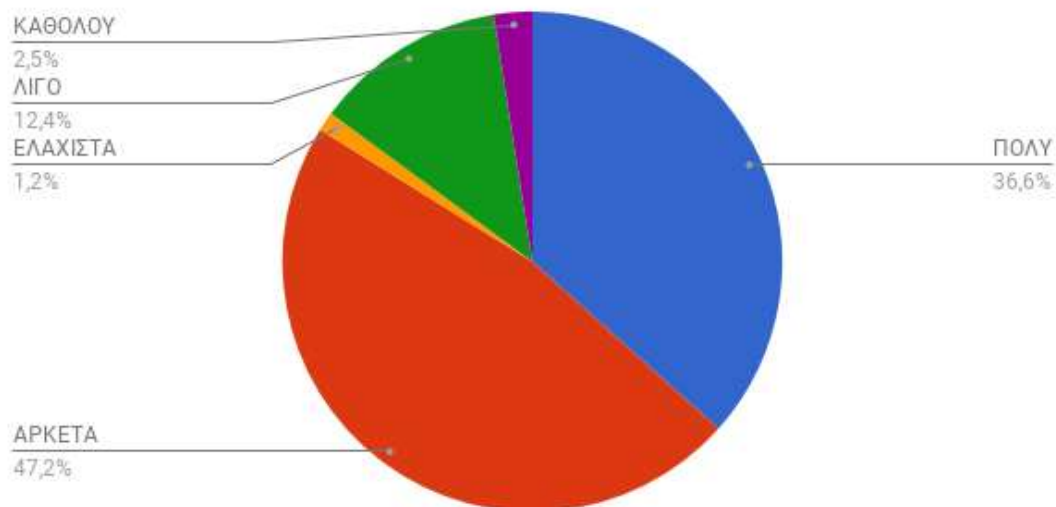
Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να διενεργούν επίσημες επιστημονικές έρευνες και να παραγγέλλουν την εκπόνηση μελετών σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων του κλάδου/Οργανισμού κλπ;



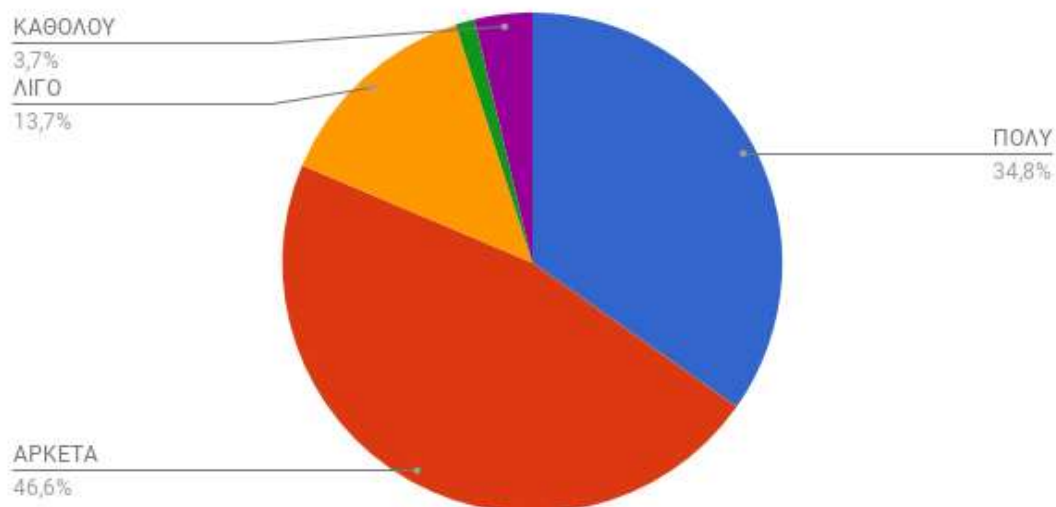
Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να διενεργούν επίσημες επιστημονικές έρευνες και να παραγγέλλουν την εκπόνηση μελετών σχετικά τη βιωσιμότητα του κλάδου ή του αντικειμένου του Οργανισμού στον οποίο εργάζεσθε;



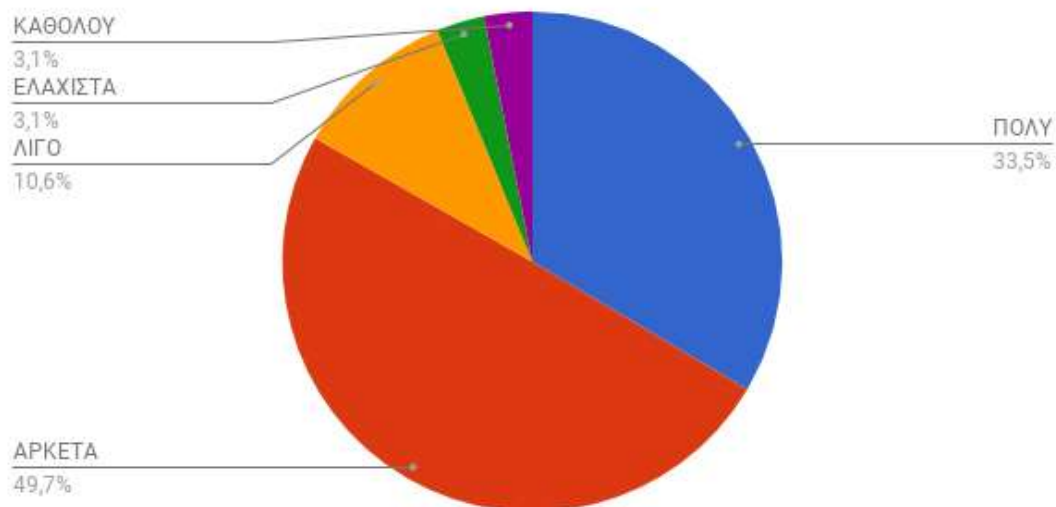
Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να διενεργούν επίσημες επιστημονικές έρευνες και να παραγγέλλουν την εκπόνηση μελετών σχετικά με νέες μεθόδους και τεχνολογίες για τον εκσυγχρονισμό των Οργανισμών;



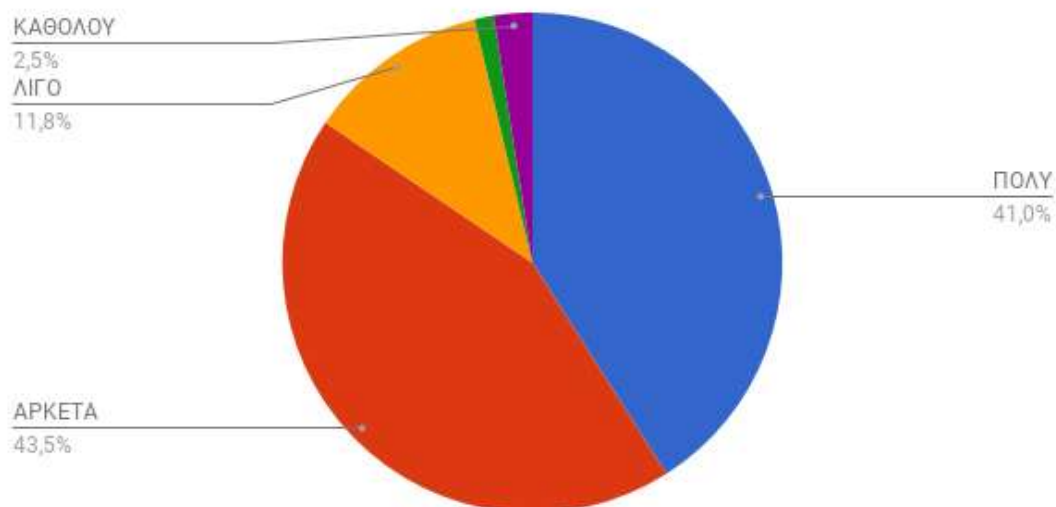
Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να διενεργούν επίσημες επιστημονικές έρευνες και να παραγγέλλουν την εκπόνηση μελετών σχετικά τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων;



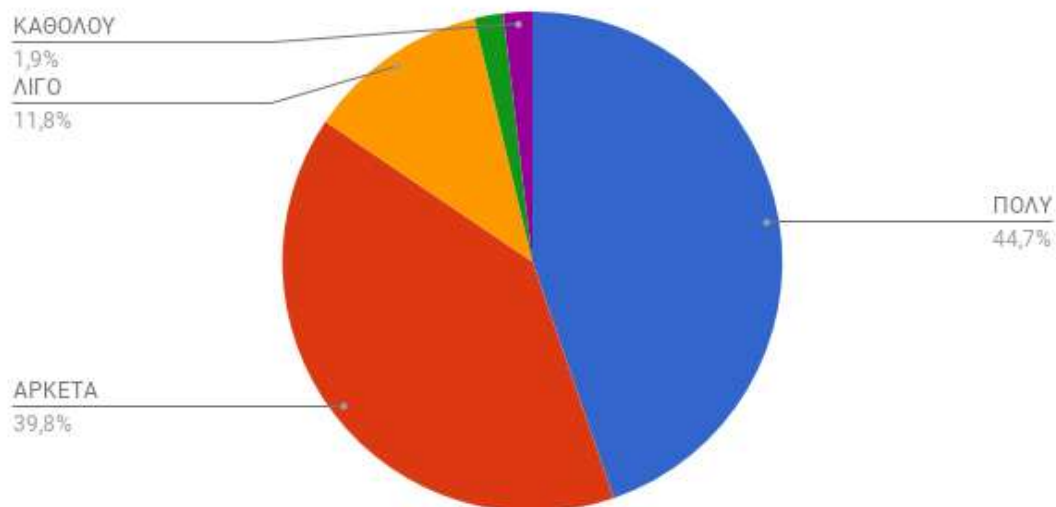
Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να διενεργούν επίσημες επιστημονικές έρευνες και να παραγγέλνουν την εκπόνηση μελετών σχετικά τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του Οργανισμού;



Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να διενεργούν επίσημες επιστημονικές έρευνες και να παραγγέλνουν την εκπόνηση μελετών σχετικά την επίλυση προβλημάτων που σημειώνονται κατά τη λειτουργία του Οργανισμού (ή των

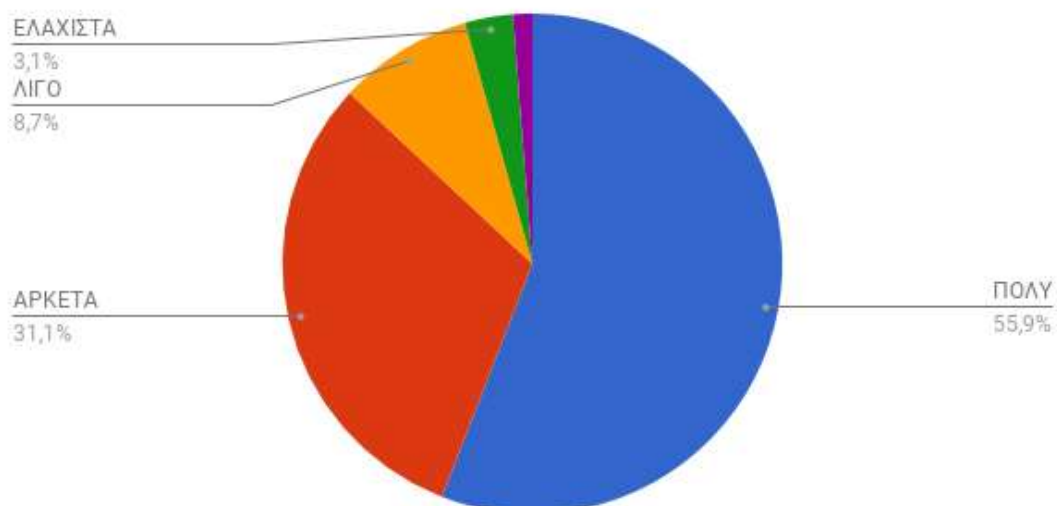


Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να διενεργούν επίσημες επιστημονικές έρευνες και να παραγγέλλουν την εκπόνηση μελετών για να στηρίζουν με τεκμηριωμένα επιχειρήματα τα αιτήματά τους;

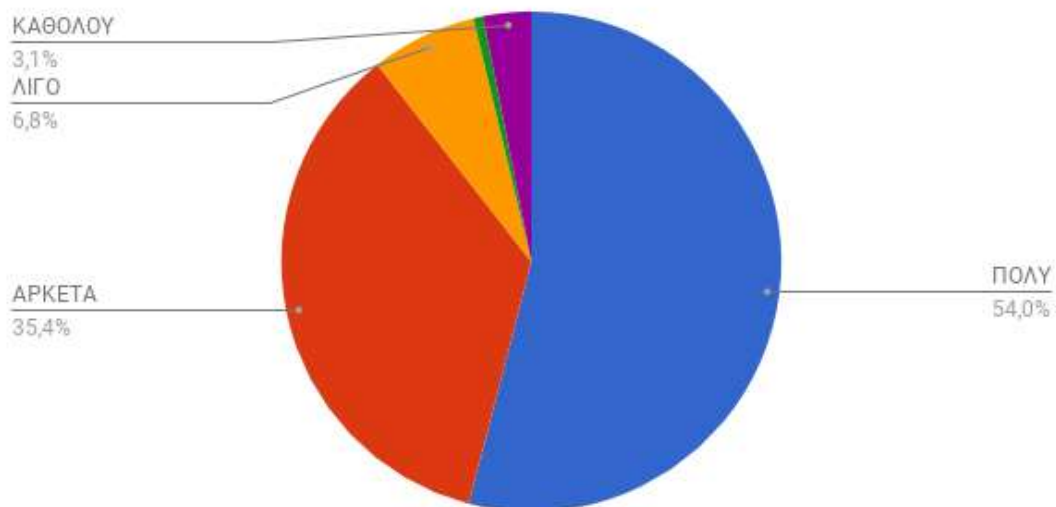


12.

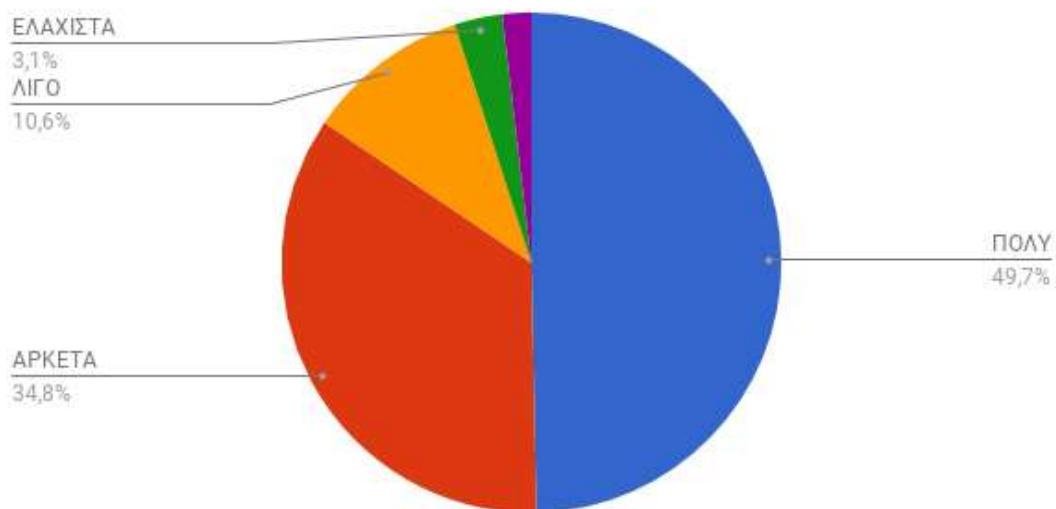
Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να επιμελούνται ώστε όλοι οι εργαζόμενοι που εκπροσωπούν να είναι ενήμεροι για τα αποτελέσματα των πιο πάνω μελετών και ερευνών;



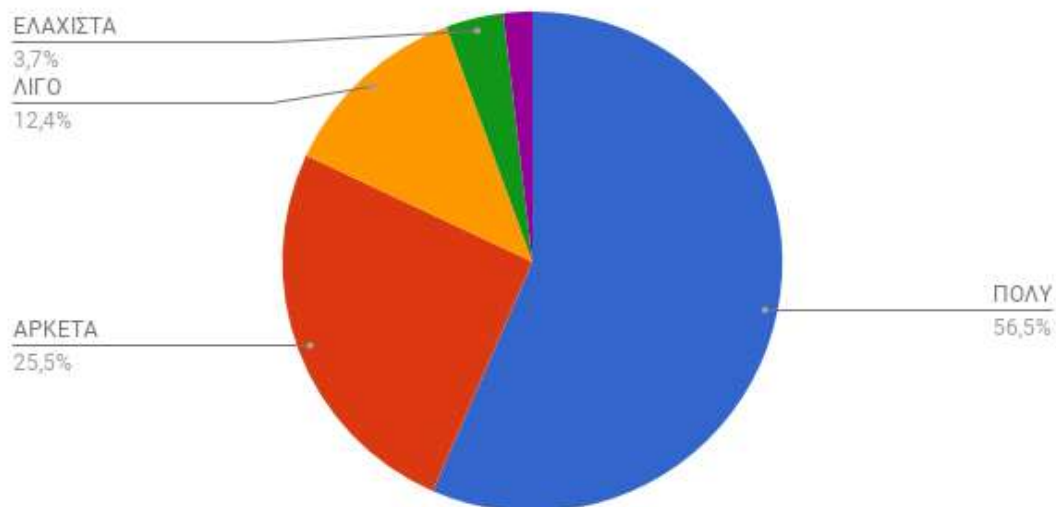
Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να επιμελούνται ώστε τα αποτελέσματα των πιο πάνω μελετών και ερευνών να γίνονται γνωστά και στο ευρύ κοινό, ενόψει ευαισθητοποίησής του για προβλήματα του κλάδου/Οργανισμού;



Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να επιμελούνται ώστε τα αποτελέσματα των πιο πάνω μελετών και ερευνών να αποτελέσουν τη βάση για τη συνεργασία με ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης;



Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να χρησιμοποιούν τις πιο πάνω μελέτες για να είναι εφικτός ένας πιο τεκμηριωμένος και παραγωγικός ο διάλογος με τη Διοίκηση των Οργανισμών ή τους εργοδότες εν γένει;



Από τους συνδικαλιστικούς φορείς, θα επιθυμούσατε να χρησιμοποιούν τις πιο πάνω μελέτες για να συμβάλουν στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων που εκπροσωπούν;

