ΚΟΣ · 27382
ΝΔ. 27542

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΚΩΝ/ΝΟΥ ΑΛΚΙΒΙΑΔΗ ΛΕΒΕΤΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ:

«ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ»

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ κ. ΝΕΟΚΛΗΣ ΣΑΡΡΗΣ (ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝ.)
ΜΕΛΗ:
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ κ. ΟΥΖΟΥΝΟΓΛΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΣ (ΕΜΠ)
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ κ. ΤΣΟΜΠΑΝΟΓΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ (ΠΑΝ. ΑΙΓΑΙΟΥ)

ΙΟΥΝΙΟΣ 2008

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΩΣΤΑΣ Α. ΛΕΒΕΤΑΣ

ΜΑΪΟΣ 2008

Η πραγματική ηγεσία είναι η ανακάλυψη και η υιοθέτηση των προτύπων της φύσης. Σύμφωνα με τον πρωτότυπο αυτό ορισμό η πρώτη αρχή της ηγεσίας είναι η ανάπτυξη συστημάτων συμβατών με τη φύση, είτε αυτή είναι η ανθρώπινη φύση, είτε είναι η φύση ευρύτερων κοινωνικών και φυσικών συστημάτων μέσα στα οποία λειτουργούμε.

Peter Senge

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ανά χείρας εργασία αποτελεί προϊόν πολυετών, πράγματι, προσπαθειών οι οποίες ξεκίνησαν με τη συλλογή, μελέτη και τακτοποίηση σχετικού υλικού στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990 στη Νέα Υόρκη, κατά τη διάρκεια της περιόδου των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο πανεπιστήμιο Columbia. Εκείνη την όντως δημιουργική και ανεξάντλητη περίοδο της ζωής μου είχα, ανάμεσα στις άλλες μου ενασχολήσεις, μελετήσει διεξοδικά και με πραγματικό ενθουσιασμό το πραγματικά μνημειώδες έργο του Άγγλου μαθηματικού και φιλοσόφου J. G. Bennett με τίτλο "The Dramatic Universe". Στο τετράτομο πρωτοποριακό αυτό έργο είχα, για πρώτη φορά, έλθει σε επαφή με τη θεωρία του συγγραφέα, την οποία ο ίδιος ονόμασε 'Συστηματική' (Systematics) και η οποία στοχεύει στο να καθοδηγεί τον ερευνητή στην εύρεση προτύπων τάξης στο μέσο της πολυπλοκότητας και περιπλοκότητας του σύμπαντος, προτύπων τα οποία βασίζονται στην ποιοτική σημασία των αριθμών (βλ. Παράρτημα). Επειδή το αντικείμενο των σπουδών μου εκείνη την περίοδο ήταν η Επιχειρησιακή Έρευνα, γρήγορα αντιλήφθηκα την τεράστια δυνατότητα εφαρμογής της θεωρίας αυτής στο χώρο της Διοίκησης Επιχειρήσεων καθώς και το μεγάλο ενδιαφέρον μιας τέτοιας εφαρμογής. Για περισσότερα από δύο συνεχή χρόνια το θέμα αυτό και η προοπτική μιας οργανωμένης σχετικής εργασίας μονοπωλούσαν τον ελάχιστο ελεύθερο χρόνο που μου άφηναν οι σπουδές μου και οι άλλες απαραίτητες για τότε, βιοποριστικές και μη, ασχολίες μου. Ήταν όμως τόσο ευρύ, πολυδιάστατο και πολυθεματικό το ζήτημα της Συστηματικής που, παρόλο που οι σπουδές μου είχαν πλέον επεκταθεί και στο χώρο της φιλοσοφίας στο New School University, σε κάθε σχεδόν προσπάθειά μου να «ξεχωρίσω την ήρα από το σιτάρι» και να περιορίσω τη θεωρία αυτή στο θέμα της Διοίκησης, πελαγοδρομούσα και επέστρεφα προβληματισμένος στο σημείο που άρχιζα χωρίς καμία ουσιαστική πρόοδο. Δεν ξέρω αν θα έβγαινα ποτέ από αυτή τη 'Συσίφεια' διαδρομή στην οποία είχα εμπλακεί αν δε συναντούσα, εντελώς τυχαία ή ίσως μοιραία, έναν τότε πρόσφατα συνταξιούχο αλλά διακεκριμένο στο παρελθόν σύμβουλο

επιχειρήσεων από το New Jersey ονόματι Saul Kuchinski ο οποίος, όχι μόνον γνώριζε και είχε συναντήσει τον Bennett εν ζωή, αλλά είχε επανειλημμένα συζητήσει μαζί του το θέμα της δυνατότητας εφαρμογής της Συστηματικής στη μελέτη επιχειρήσεων το οποίο περιελάμβανε και το ζήτημα που με ενδιέφερε προσωπικά. Το πιο σημαντικό δε ήταν ότι ο Kuchinski είχε ο ίδιος προσωπική εμπειρία από προσπάθειες τέτοιας εφαρμογής αλλά κυρίως ότι είχε στην κατοχή του γραπτά αρχεία κάποιων από τις σχετικές συζητήσεις με τον Bennett και σύντομα, μέσα στη γνωριμία μας και κάτω από το έκδηλο δικό μου ενδιαφέρον για το ζήτημα, ήταν διατεθειμένος να μου παραχωρήσει για εξέταση και ανάλυση και τα δύο! Ένα από τα κείμενα αυτά, το οποίο περιείχε αποσπάσματα από μια τέτοιου είδους συζήτηση των δύο ανδρών και το οποίο παρατίθεται ατόφιο στο Παράρτημα της παρούσας με τίτλο 'Αποσπάσματα από μια Συνέντευξη', μαζί με τις πολύωρες συζητήσεις μου για το περιεχόμενό του με τον Kuchinski, αποτέλεσαν στην ουσία και την αιτία της λύτρωσής μου από τους ατέρμονες κύκλους της περιπλάνησής μου και σηματοδότησε στο μυαλό μου τη σύλληψη του σπόρου της εργασίας αυτής. Θεωρώ υποχρέωσή μου εδώ να ευχαριστήσω τον, εκλιπόντα πια, Saul Kuchinski για την πραγματικά απλόχερη και ανιδιοτελή βοήθεια που μου προσέφερε με τις πολύωρες συζητήσεις του, το σημαντικό υλικό του και την ουσιαστική παρότρυνσή του να συνεχίσω την προσπάθειά μου χωρίς ενδοιασμό. Όταν αργότερα, κατά τον Μάϊο του 1995, αναγκάστηκα από τις περιστάσεις να εγκαταλείψω τη Νέα Υόρκη και επέστρεψα στην Ελλάδα προσπάθησα σχεδόν αμέσως να στεγάσω την πρόθεσή μου αυτή με τη μορφή διατριβής σε κάποιο Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της χώρας χωρίς όμως ιδιαίτερη τύχη. Από την πληθώρα των τμημάτων, το πλήθος των ατόμων καθώς και τις, αν μη τι άλλο, ενδιαφέρουσες νοοτροπίες με τις οποίες ήλθα σε αδιέξοδη, τελικά, επαφή την εποχή εκείνη για το θέμα μου, αισθάνομαι και πάλι την ανάγκη να σταματήσω και να αναφερθώ με σεβασμό στη μνήμη του ανθρώπου και καθηγητή του ΕΜΠ Παντελή Νικολακόπουλου ο οποίος, όχι μόνο αποτέλεσε φωτεινή εξαίρεση, αλλά μέχρι την τελευταία κυριολεκτικά στιγμή του, πραγματικά με βοήθησε και με καθοδήγησε στην προσπάθειά μου με υπομονή και πραγματικό ενδιαφέρον. Οι πολυάριθμες, μακροχρόνιες αλλά και τελικά άκαρπες εκείνες προσπάθειές μου, οι οποίες συνεχίστηκαν χωρίς

τύχη μέχρι το 2003, σχεδόν με αποθάρρυναν και, καθώς η ζωή μου είχε εν τω μεταξύ ευλογηθεί με την ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα πλοκή μιας πλήρους οικογένειας, είχα αρχίσει με θλίψη να πιστεύω στο αδύνατο αυτού του εγχειρήματος. Για μια ακόμη φορά, όμως, η ζωή μου έδειξε ότι είναι, όχι μόνο απρόβλεπτη, αλλά και απείρως πολυπλοκότερη και ευρηματικότερη εμού. Η συνάντησή μου με τον καθηγητή του Παντείου Πανεπιστημίου κ. Νεοκλή Σαρρή και, κυρίως, η πραγματική άνεση και ευγένεια που του επιτρέπουν ο χαρακτήρας του και το μεγάλο του ακαδημαϊκό κύρος έδωσαν λύση σε ένα πρόβλημά μου ετών: στέγασαν, το Μάρτιο του 2004, την προσπάθειά μου, το αποτέλεσμα της οποίας εκτίθεται αυτή τη στιγμή στην κρίση σας, δίνοντάς της ακόμα μια ευκαιρία να καρποφορήσει έστω και στο βεβαρημένο συγκριτικά περιβάλλον της προσωπικής και επαγγελματικής μου ζωής. Για το λόγο αυτό τον ευχαριστώ ειλικρινά και θα του είμαι πάντα βαθύτατα υπόχρεος. Να εκφράσω εδώ την ευγνωμοσύνη μου και για την υπόλοιπη επιβλέπουσα επιτροπή, των καθηγητών κ. Ουζούνογλου και κ. Τσομπάνογλου, η οποία φιλοξένησε με υπομονή την προσπάθειά μου. Να προσθέσω δε με ιδιαίτερη χαρά πως θεωρώ πραγματικά ευτυχή συγκυρία την εξαρχής παρουσία στην επιτροπή της διατριβής αυτής και του καθηγητή του ΕΜΠ, και πρώην καθηγητή μου στα χρόνια των προπτυχιακών μου σπουδών στο τμήμα Ηλεκτρολόγων/Μηχανολόγων του Μετσοβείου, κ. Ουζούνογλου, τον οποίο θέλω, επί τη ευκαιρία, να ευχαριστήσω με συγκίνηση και για έναν επιπλέον λόγο· για τη διδασκαλία του στα πρώτα μου φοιτητικά χρόνια.

Επειδή έχω την έντονη προαίσθηση ότι με το πόνημα αυτό τελειώνει ανεπιστρεπτί μια εσωτερική μου φάση, προαίσθηση που ανάμεσα στα άλλα μου προκαλεί μελαγχολική συγκίνηση, αισθάνομαι την ανάγκη να μνημονεύσω μέσα μου σιωπηλά αλλά με σεβασμό και από καρδιάς, όλους εκείνους των οποίων η επιρροή, ως δασκάλων μου του ενός ή του άλλου είδους, ήταν σημαντική και καθοριστική στη διάρκεια της ζωής μου. Ξέχωρη και σεβάσμια θέση μέσα μου καταλαμβάνει ανάμεσά τους κι ο 'παππούς' μου Γ. Γεωργιάδης, χωρίς την ύπαρξη και τις ιδέες του οποίου συνειδητοποιώ

τώρα ότι θα ήταν κυριολεκτικά αδύνατη η εργασία αυτή και, ταυτόχρονα, άσκοπη και χωρίς ουσιαστική αξία ολόκληρη η επόμενη φάση της ζωής μου.

Τέλος, θα ήθελα με όψιμη παιδική ευχαρίστηση αλλά και απέραντο σεβασμό να αφιερώσω την προσπάθειά μου αυτή στους γονείς μου, και ιδιαίτερα στο γέροντα πια πατέρα μου, ζωντανό μέσα μου παράδειγμα πείσματος και διαρκούς επανάκαμψης στο προσκήνιο της ζωής, ενάντια στις ποικίλες και δραματικά ευρηματικές διαδρομές τις οποίες σχεδόν πάντα αυτή επιφυλάσσει.

Αθήνα, Μάρτιος 2008

Κώστας Α. Λεβέτας

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ i

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

i. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 1

ii. ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 5

iii. ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 11

I. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

I. 1. ΤΑ ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ 13

I. 2. ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ «ΠΟΛΥΠΛΟΚΑ» ΚΑΙ «ΧΑΟΤΙΚΑ» ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ 23

I. 3. Η ΟΜΑΔΑ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟ ΠΡΟΣΑΡΜΟΖΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ 34

I. 4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΧΑΟΥΣ 46

I. 5. ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΧΑΟΥΣ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ 68

II. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

II. 1. Η «ΟΛΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ» ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ 78

II. 2.ΤΟ ΤΡΙΠΤΥΧΟ ΚΑΘΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ 89

II. 3.Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΩ ΑΠΟ Ο ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΤΡΙΠΤΥΧΟΥ: ΦΟΡΕΑΣ ΑΡΧΗΣ – ΦΟΡΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ – ΣΥΜΒΑΝ. ΕΞΙ ΜΟΡΦΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ. ΕΞΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ. 93

II. 4. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΒΑΣΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΞΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ. 104

II. 5. ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ114

II. 6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΡΙΑΔΩΝ 132

II. 7. ΕΞΑΓΩΓΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ «ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ» (ΠΟΔ) 140

III. ΟΛΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ MANAGEMENT

III. 1.ΑΝΤΙΠΑΡΑΒΟΛΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ..... ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ 152

III. 2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ 163

IV. ΟΛΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

IV. 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ 168

IV. 2. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ-ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ .. 169

IV. 3. ΤΟ ΠΟΔ ΣΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ 175

ΕΠΙΛΟΓΟΣ
ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 184

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
Η ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ BENNETT 190
ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΜΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 198

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 203

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

i. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αντικείμενο της διατριβής αυτής είναι η ανάλυση της Διοικητικής λειτουργίας και συγκεκριμένα όλων των διαφορετικών μηχανισμών διαμόρφωσης μιας απόφασης, και η διερεύνηση της δυνατότητας συνύπαρξης των μηχανισμών αυτών σε ένα ενιαίο διοικητικό σύστημα αύταρκες, ολοκληρωμένο και, ει δυνατόν, αυτο-ενεργοποιούμενο. Με τους όρους 'αύταρκες', 'ολοκληρωμένο' και 'αυτο-ενεργοποιούμενο' ορίζουμε, αντίστοιχα, τις δυνατότητες του συστήματος να εμπεριέχει και να εμπλέκει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη λήψη μιας απόφασης, να λειτουργεί αποτελεσματικά κάτω από όλες τις δυνατές περιβαλλοντικές συνθήκες και, τέλος, να ενεργοποιεί εγγενώς τους απαραίτητους κατάλληλους μηχανισμούς χωρίς την ανάγκη μεσολάβησης εξωτερικού παράγοντα. Κεντρική θέση της εργασίας αυτής είναι ότι η δυνατότητα διαμόρφωσης ενός τέτοιου 'Συστήματος Ολικής Διοίκησης' είναι υπαρκτή και πρακτικά λειτουργική. Το σύστημα το οποίο τελικά προτείνεται και μελετάται ονομάζεται, σε συμφωνία με τη θέση αυτή, 'Πρότυπο Ολικής Διοίκησης'.

Η βάση από την οποία ξεκινά η έρευνα για τη διαμόρφωση του Προτύπου Ολικής Διοίκησης στοιχειοθετείται από έναν αριθμό σημαντικών διαπιστώσεων. Πρώτον, ότι αυτό που συνήθως ονομάζουμε διοικητική λειτουργία και το οποίο συνήθως ορίζεται από το γενικό σύνολο 'πρόβλημα – απόφαση – δράση' δε λαμβάνει χώρα μονομερώς στο μυαλό ενός κεντρικού επιτετραμμένου παράγοντα ή φορέα, όπως ο διοικών, αλλά στην ουσία διαμορφώνεται ή, καλύτερα, αναδύεται από την αλληλεπίδραση περισσότερων του ενός εμπλεκομένων παραγόντων. Δεν είναι, παραδείγματος χάριν, δυνατή η λήψη μιας αποτελεσματικής απόφασης χωρίς η διαδικασία αυτή να σχετίζεται, εκτός από το διοικητή μιας ομάδας, και με τα μέλη της και τις συγκεκριμένες ικανότητές τους. Δεν είναι, ακόμη, δυνατή η διαδικασία αυτή σε απομόνωση από το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση, αλλά και από τον λόγο προς χάριν του οποίου ενεργοποιείται η όλη διαδικασία. Άλλωστε, ένα βασικότατο συστατικό της

όλης διοικητικής διαδικασίας, οι διαθέσιμοι για την υλοποίηση της απόφασης πόροι οι οποίοι σαφώς επηρεάζουν ακόμα και την ίδια την απόφαση, αποτελούν σαφώς τμήμα αυτού του γενικότερου πλαισίου. Δεύτερον, το είδος της απόφασης και η δράση στην οποία αυτή οδηγεί διαφέρουν ουσιαστικά ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι διάφοροι εμπλεκόμενοι παράγοντες. Αυτό γίνεται, άλλωστε, αρκετά φανερό αν σκεφθεί κανείς τη διαφορά μεταξύ μιας απόφασης η οποία επιβάλλεται προς εκτέλεση συλληφθείσα και εκπορευόμενη καθαρά από την κρίση ενός διοικητή, όπως επί παραδείγματι συμβαίνει στην περίπτωση μιας διαταγής κάτω από την απειλή ενός κινδύνου, και μιας άλλης η οποία σχετίζεται με την αποδοχή και υιοθέτηση μιας καινοτομίας, η οποία στην ουσία συλλαμβάνεται και εκπορεύεται από την εμπειρία και κρίση ενός 'εργάτη' πρώτης γραμμής και απλά εγκρίνεται και προωθείται από τον ηγέτη της ομάδας. Με την ίδια λογική, είναι εξίσου εύκολος ο διαχωρισμός μεταξύ μιας απόφασης η οποία επιβάλλεται από τη γύρω πραγματικότητα και απαιτεί προσαρμογή της ομάδας σε δεδομένο διαμορφωμένο ισχύον πλαίσιο, δηλαδή είναι στην ουσία ειλημμένη από αυτή την ίδια την πραγματικότητα, και σε μια άλλη η οποία αναδύεται ως αποτέλεσμα εσωτερικής ανάγκης της ομάδας και αποσκοπεί στη δημιουργία και διατήρηση ομαδικής ταυτότητας και εσωτερικής συνοχής ή συνθηκών συνέργειας των μελών. Μια τρίτη διαπίστωση είναι ότι η οποιαδήποτε διοικητική δράση αποτελεί μάλλον πολυσύνθετο φαινόμενο. Δεν αποτελεί, δηλαδή, αυτή έκφραση ενός μονάχα τρόπου λήψης αποφάσεων, δηλαδή μιας μόνο διοικητικής στρατηγικής, αλλά δυναμικού συνδυασμού πολλών από αυτές, εάν όχι όλων. Κατά τη διάρκεια, παραδείγματος χάριν, μιας διαδικασίας προγραμματισμού και επίτευξης συγκεκριμένων στόχων μια ομάδα αναγκάζεται να κινηθεί με βάση ένα διαμορφωμένο σχέδιο δράσης το οποίο, όμως, χωρίς να χάνει την κατεύθυνση και ταυτότητά του, συνεχώς αναπροσαρμόζεται στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος, δηλαδή συνεξελίσσεται με αυτό. Οι στρατηγικές που πρέπει με επιτυχία να υιοθετηθούν στην περίπτωση αυτή, άρα και οι απαραίτητες για αυτές πολλαπλές αποφάσεις, δεν ανήκουν σε μια από τις παραπάνω αναφερθείσες κατηγορίες αλλά, προφανώς, συνδυάζουν ταυτόχρονα πολλές από αυτές. Έτσι, υιοθετούνται εδώ ποικίλες στρατηγικές και λαμβάνονται πολυάριθμες

αποφάσεις, όπως καθορισμού και προγραμματισμού των στόχων, ελιγμών προσαρμογής μέσων αλλά και σκοπών λόγω μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, ταχείας δράσης προς αποφυγή κρίσεων, δημιουργίας ομαδικού περιβάλλοντος αρμονικής συνεργασίας, εφαρμογής καινοτόμων λύσεων και αποδοτικών παρακάμψεων, αντιμετώπισης ανταγωνιστικών τακτικών και, όλα αυτά, χωρίς την κατά το ελάχιστο απώλεια της ομαδικής ταυτότητας.

Οι διαπιστώσεις αυτές καθιστούν αναγκαία τη διαμόρφωση ενιαίων διοικητικών συστημάτων ικανών να αντεπεξέλθουν σε ποικιλία προκλήσεων, χωρίς την ανάγκη χρονοβόρας αλλαγής τους ανάλογα με αυτές. Τα συστήματα αυτά θα ήταν επίσης καλό να είναι ισορροπημένα ως προς όλες τις διαφορετικές διοικητικές στρατηγικές, ώστε να αποφεύγονται καταστάσεις μονοδιάστατων αγκυλώσεων σε συγκεκριμένες πρακτικές. Μια αποτελεσματική ομάδα, άλλωστε, η οποία αντέχει στο χρόνο, άλλοτε οφείλει να είναι επιθετική και ανταγωνιστική για να διεκδικεί αποτελέσματα, άλλοτε δεκτική και ικανή να ενστερνιστεί και να αφομοιώσει το νέο, άλλοτε δημιουργική και με όραμα για το μέλλον της, άλλοτε τυπική και νομοταγής για τη διεκπεραίωση υποθέσεων ρουτίνας και, άλλοτε πάλι εσωτερικά ενδυναμωμένη και συμπαγής για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικής πίεσης. Η διοικητική φιλοσοφία η πλέον κατάλληλη για κάθε μια από αυτές τις ενέργειες είναι σαφώς διαφορετική. Για αυτό το λόγο άλλωστε υπάρχει πληθώρα διοικητικών πρακτικών, όπως αυταρχική, δημοκρατική, συντονιστική κ.λπ., κάθε μια των οποίων λειτουργεί καλύτερα στην αντίστοιχη περίπτωση και ταιριάζει καλύτερα σε ανάλογους ηγέτες και ομάδες. Η εξειδίκευση αυτή όχι μόνο δημιουργεί προβλήματα ευελιξίας αλλά και παρασύρει μονομερώς ομάδα και ηγεσία προς την κατεύθυνση των αντιστοίχων περιπτώσεων και πρακτικών. Έτσι, το ένα σύστημα ομάδας - ηγεσίας θεωρείται φύσει επιθετικό αλλά ακατάλληλο σε θέματα συνεργασίας, το άλλο φύσει συμπαγές αλλά δυσκίνητο, το άλλο καινοτόμο αλλά χωρίς διαχρονική ταυτότητα και ούτω καθεξής. Ταυτόχρονα, η περιρρέουσα πραγματικότητα μέσα στην οποία οφείλει να λειτουργήσει και λειτουργεί κάθε τέτοιο σύστημα ομάδας - ηγεσίας μεταλλάσσεται απροειδοποίητα από τη μια

μορφή στην άλλη καλύπτοντας όλο το φάσμα του δυνατού και παραμένοντας αδιάφορη στις ιδιαίτερες ικανότητες του εν λόγω συστήματος, αλλά και καθορίζοντας, τελικά, την επιτυχία ή αποτυχία του. Θα ήταν, λοιπόν, σαφώς ευεργετική η ύπαρξη ενός συστήματος διοίκησης το οποίο θα εξασφάλιζε από τη φύση του την αρμονική διέλευση της ομάδας μέσα από όλα αυτά, εξισορροπώντας ανά πάσα στιγμή τις διαφορετικές περιβαλλοντικές επιδράσεις, καθορίζοντας αντίστοιχα τις κατάλληλες αντιδράσεις της ομάδας και εξασφαλίζοντάς της την απαραίτητη για αυτό γνώση, ετοιμότητα, αλλά και πολυπλοκότητα.

Το Πρότυπο Ολικής Διοίκησης το οποίο προτείνεται από την εργασία αυτή έχει ακριβώς αυτά τα χαρακτηριστικά. Βασίζεται στη δυναμική συνύπαρξη 6 βασικών διοικητικών στρατηγικών οι οποίες ορίζονται από την ταυτόχρονη αλληλεπίδραση 3 κύριων παραγόντων, κάθε φορά με διαφορετικούς για τον καθένα ρόλους. Οι παράγοντες αυτοί είναι η διοικούσα αρχή, η οποία φέρει και την ευθύνη της ανεύρεσης και διαχείρισης των απαραίτητων πόρων, το σώμα των διοικουμένων, οι οποίοι διεκπεραιώνουν το έργο και ο λόγος χάριν του οποίου αποφασίζεται και υιοθετείται η στρατηγική, ο οποίος περιλαμβάνεται στο γενικότερο πλαίσιο της διοικητικής δράσης. Οι αντίστοιχοι 3 ρόλοι οι οποίοι υιοθετούνται εκ περιτροπής από τους 3 κύριους παράγοντες είναι: ο ενεργητικός ρόλος του υποκινητή της στρατηγικής, δηλαδή το 'γιατί' αυτής, ο παθητικός ρόλος του φορέα της στρατηγικής, δηλαδή το 'έτσι' αυτής και, τέλος, ο εξισορροπητικός ρόλος του μηχανισμού της στρατηγικής, δηλαδή το 'πώς' αυτής. Οι 6 διοικητικές στρατηγικές που καθορίζονται με τον τρόπο αυτό συνυπάρχουν σε ετοιμότητα σε ένα ενιαίο σύνολο και ενεργοποιούνται μεμονωμένα ή σε ποικίλους συνδυασμούς κατ' αντιστοιχία με την περίπτωση, δηλαδή ανάλογα με το είδος της δράσης που απαιτεί η περίσταση. Ταυτόχρονα, οι υπόλοιπες στρατηγικές παραμένουν σε ετοιμότητα και λειτουργούν ως αντίβαρα για την ισόρροπη λειτουργία του συστήματος ώστε να αποφευχθεί η μονομερής αντίδραση στο περιβάλλον. Επιπλέον, οι επιμέρους ρόλοι των εμπλεκομένων παραγόντων είναι σαφώς ορισμένοι και διακριτοί ώστε το σύστημα να λειτουργεί αποτελεσματικά. Το Πρότυπο Ολικής Διοίκησης, όπως καταδεικνύεται στην

εργασία αυτή, εμπεριέχει μηχανισμούς αυτο-ελέγχου και αυτο-ρύθμισης ώστε να εξασφαλίζεται η αναπροσαρμογή του ανάλογα με τις περιβαλλοντικές αλλαγές. Τέλος, το ηγετικό αυτό πρότυπο δε συλλαμβάνεται και επιβάλλεται από κάποια ανώτερη διάνοια, αλλά αναδύεται φυσικά και αβίαστα μέσα από την περιρρέουσα πραγματικότητα και, παραμένοντας στη λειτουργία του απλό, διαθέτει, ταυτόχρονα, την απαραίτητη δομική πολυπλοκότητα ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στις όποιες προκλήσεις της.

ii. ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το Γενικό μέρος της εργασίας αποτελεί το 1° μέρος της διατριβής, όπου επιχειρείται, αρχικά, η ανάδειξη της ανάγκης για νέα μοντέλα διοίκησης ικανά να λειτουργήσουν και να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις του σημερινού χαοτικού περιβάλλοντος της παγκοσμιοποίησης και, στη συνέχεια, ο ορισμός των προϋποθέσεων και των βασικών χαρακτηριστικών που πρέπει τα μοντέλα αυτά να πληρούν ώστε να είναι πρακτικά εφαρμόσιμα και λειτουργικά επαρκή.

Στο 1° κεφάλαιο του Γενικού Μέρους γίνεται μια αναδρομή στη σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία η οποία επισημαίνει τις σημαντικές διαφορές του σημερινού πεδίου δράσης των ηγετών, σε σχέση με το παραδοσιακό επιχειρησιακό περιβάλλον των προηγούμενων δεκαετιών, και τις προκλήσεις που το νέο αυτό πεδίο δράσης επιβάλλει στις θεωρίες και στα μοντέλα διοίκησης. Γίνεται εκεί σαφές ότι ο παραδοσιακός τρόπος αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας από μια ηγετική ομάδα, δηλαδή η ανάλυση και μελέτη των επί μέρους κομματιών για την κατανόηση ενός συστήματος και, στη συνέχεια, ο λεπτομερής σχεδιασμός, η αποτελεσματική οργάνωση και ο συνεχής κσι απόλυτος έλεγχος, πρέπει να εγκαταλειφθεί ως αναποτελεσματικός και να αντικατασταθεί από νέες διοικητικές δομές οι οποίες βασίζονται περισσότερο στην ικανότητα να δημιουργούν τις συνθήκες

εκείνες που επιτρέπουν την ανάδυση τάξης μέσα στο χάος, παρά στον έλεγχο αυτού του τελευταίου. Το 2° κεφάλαιο αναφέρεται στα βασικά χαρακτηριστικά των πολύπλοκων και χαοτικών συστημάτων, τα οποία θα αποδειχθούν σημαντικά στη μετέπειτα προσπάθεια διαμόρφωσης ενός ηγετικού μοντέλου κατάλληλου να λειτουργήσει μέσα σε τέτοια συστήματα. Για το σκοπό αυτό εξετάζονται όροι, όπως μη γραμμική αιτιότητα, αυτο-αναφορικότητα, αυτο-οργάνωση και ασάφεια, όλοι αναφερόμενοι σε βασικές ιδιότητες τέτοιων συστημάτων και, στη συνέχεια, στοιχειοθετείται η άποψη ότι όλες οι ιδιότητες αυτές είναι παρούσες στις κοινωνικές δομές. Έτσι, το κεφάλαιο καταλήγει με την αναφορά βασικών αρχών που εξάγονται από τις ιδιότητες αυτές και που πρέπει να τηρούνται όταν μελετώνται τέτοια συστήματα. Γίνεται εκεί φανερή η ανάγκη των συστημάτων διοίκησης να εγκαταλείψουν τη βεβαιότητα και τους απόλυτους μηχανισμούς και να εναγκαλιστούν τη ασάφεια και αβεβαιότητα του δυναμικού της ζωής. Προχωρώντας στο 3° κεφάλαιο μελετώνται, πλέον, οι έννοιες 'κοινωνική ομάδα' και 'επιχείρηση' ως πολύπλοκα προσαρμοζόμενα και, ενίοτε, χαοτικά συστήματα και συνάγονται οι βασικές αρχές οι οποίες διέπουν τη λειτουργία τους λόγω, ακριβώς, αυτής της πολύπλοκης και χαοτικής δομής τους. Τα συναγόμενα συμπεράσματα υποδεικνύουν την ανάγκη θεωριών διοίκησης οι οποίες θα είναι συμβατές μαζί τους και θα εκμεταλλεύονται τα εγγενή χαρακτηριστικά της πολυπλοκότητας και του χάους για να δημιουργούν ευέλικτες δομές ικανές να αφομοιώνουν με ταχύτητα τα νέα δεδομένα που συνεχώς και απρόβλεπτα γεννώνται μέσα στο διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Το επόμενο βήμα, το οποίο αποτελεί και το περιεχόμενο του 4ου κεφαλαίου, είναι η συγκέντρωση, μέσα από ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, κάποιων από τις βασικότερες προσεγγίσεις και θεωρίες διοίκησης της σύγχρονης οργανωσιακής θεωρίας. Οι προσεγγίσεις αυτές αποτελούν την αιχμή του δόρατος της σύγχρονης διοικητικής σκέψης, είναι σαφώς συμβατές με τις επιταγές των πολύπλοκων και χαοτικών συστημάτων και θέτουν τη βάση αντιπαραβολής και αξιολόγησης του τελικού προτεινόμενου Προτύπου Ολικής Διοίκησης. Τα πλεονεκτήματά τους συνοψίζονται, τελικά, στο 5° και τελευταίο κεφάλαιο του Γενικού Μέρους το οποίο ολοκληρώνει την αναφορά της εργασίας στα υπάρχοντα διοικητικά σύγχρονα μοντέλα και στα χαρακτηριστικά τους.

Από το σημείο αυτό αρχίζει το Ειδικό Μέρος της διατριβής, το 2ο μέρος της εργασίας, το οποίο εντοπίζεται αφενός στην εξαγωγή του Προτύπου Ολικής Διοίκησης και αφετέρου στην αξιολόγησή του απέναντι στις σύγχρονες θεωρίες και μοντέλα διοίκησης.

Στο 1ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της Ολικής Διοίκησης και διαμορφώνεται ως κύριο χαρακτηριστικό αυτής η ταυτόχρονη και ισοδύναμη ενεργοποίηση προς όλες τις δυνατές μορφές λήψης μιας απόφασης. Στη συνέχεια στοιχειοθετούνται τα βασικά σημεία τα οποία πρέπει να ακολουθήσει η έρευνα για το πρότυπο αυτό. Αυτά είναι η ανάλυση και καταγραφή όλων των δυνατών διοικητικών στρατηγικών, δηλαδή μορφών λήψης απόφασης, η ενοποίησή τους σε ένα ενιαίο πρακτικό διοικητικό σύστημα και τέλος, η συγκριτική εξέταση των πλεονεκτημάτων ενός τέτοιου προτύπου. Η διαδικασία αυτή ξεκινά στο 2ο κεφάλαιο με την παρουσίαση και ανάλυση των τριών βασικών όρων ή παλμών της διοικητικής δραστηριότητας. Η δομή αυτή βασίζεται πάνω στη θεωρία συστημάτων του Bennett, πληροφορίες για την οποία δίδονται στο Παράρτημα της παρούσας. Οι 3 βασικοί παλμοί της διοικητικής πράξης ορίζονται ως ο διοικών ή προϊστάμενος, ο διοικούμενος ή υφιστάμενος και το συμβάν ή λόγος για τον οποίο κινητοποιείται η όλη διοικητική δράση. Οι παλμοί αυτοί θα συναντώνται υιοθετώντας εκ περιτροπής τους ρόλους του υποκινητή, του φορέα και του μηχανισμού της διοικητικής δράσης και θα ορίζουν, με τον τρόπο αυτό, 6 ακριβώς διαφορετικές διοικητικές στρατηγικές. Οι στρατηγικές αυτές μελετώνται στο 3ο κεφάλαιο διεξοδικά. Εδώ καταγράφονται ακόμα ο χαρακτήρας της κάθε μιας, ανάλογα με τους επί μέρους ρόλους των 3 παραπάνω παλμών, και επιχειρείται η αναλυτική περιγραφή τους καθώς και η ονομασία τους. Επειδή δε σε κάθε διοικητική δράση ο τρόπος διαχείρισης πληροφοριών αποτελεί μείζονα και ουσιώδη παράγοντα στο σημερινό χαοτικό περιβάλλον της ταχύτητας και της αβεβαιότητας, στο 4ο κεφάλαιο επαναλαμβάνεται η ίδια ακριβώς τριαδική ανάλυση για την εξαγωγή και καταγραφή 6 αντίστοιχων στρατηγικών διαχείρισης πληροφορίας, δηλαδή στρατηγικών επικοινωνίας. Εδώ ως 3 βασικοί παλμοί ορίζονται το επικοινωνούμενο μήνυμα, η κρίση που

το αξιολογεί και η επιθυμούμενη αλλαγή προς χάριν της οποίας επιχειρείται η επικοινωνία. Το επόμενο 5° κεφάλαιο συνοψίζει τις 6 διοικητικές και 6 επικοινωνιακές στρατηγικές σε συμβατά ζεύγη. Στη συνέχεια για κάθε ένα ζεύγος εξετάζονται: οι περιστάσεις ενεργοποίησης των αντίστοιχων στρατηγικών, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ισχυρής και ασθενούς αντίστοιχα παρουσίας τους, οι προϋποθέσεις που θα εξασφαλίσουν την ισχυρή αυτή παρουσία, οι απαραίτητες πρακτικές υποδείξεις για την αποτελεσματικότερη χρήση των στρατηγικών, καθώς επίσης και ο πρακτικός τρόπος ελέγχου και αξιολόγησης των ρόλων των 3 εμπλεκομένων φορέων οι οποίοι είναι κατάλληλοι για την αποτελεσματική παρουσία της κάθε στρατηγικής. Το κεφάλαιο 6 διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες στρατηγικές λειτουργούν σε συνέργεια. Διαπιστώνεται εκεί ότι 3 από αυτές στρέφονται προς το εσωτερικό και 3 προς το εξωτερικό της δομής στην οποία εφαρμόζονται, εξασφαλίζοντας την ισοδύναμη έκταση της διοικητικής μέριμνας και στα δύο περιβάλλοντα της ομάδας. Διαπιστώνεται, ακόμα ότι οι 6 διοικητικές στρατηγικές χωρίζονται σε 3 ζεύγη αντισταθμιστικών τριάδων εξασφαλίζοντας την αρμονική συνεξέλιξη ομάδας και περιβάλλοντος. Έτσι, το σύνολο αποτελεί, πράγματι, μια σφαιρική ολιστική προσέγγιση στον όρο 'διοίκηση'. Με βάση τα συμπεράσματα των τελευταίων αυτών κεφαλαίων του Ειδικού Μέρους, στο κεφάλαιο 7 επιχειρείται η εξαγωγή του τελικού Προτύπου Ολικής Διοίκησης (ΠΟΔ) το οποίο αποτελείται από τη συντονισμένη εφαρμογή μιας Βασικής και 3 Επικουρικών διαδικασιών. Η Βασική διαδικασία είναι υπεύθυνη για την ταυτόχρονη δυνάμει παρουσία όλων των διοικητικών στρατηγικών. Οι 3 Επικουρικές διαδικασίες, οι οποίες εξασφαλίζουν την αποτελεσματική εξέλιξη της Βασικής, είναι αντίστοιχα υπεύθυνες για τη διατήρηση επιχειρησιακής ετοιμότητας δράσης, για τη συνεχή επιλογή στόχου και τρόπου δράσης και, τέλος, για το διαρκή έλεγχο και την αναπροσαρμογή του μοντέλου.

Το 3° μέρος της εργασίας ασχολείται με τη δυνατότητα εφαρμογής του ΠΟΔ στη διοίκηση επιχειρήσεων, δηλαδή στο μάνατζμεντ. Αυτό γίνεται σε δύο φάσεις: Αρχικά, στο 1° κεφάλαιο, αντιπαραβάλλεται το ΠΟΔ με τις

σύγχρονες τάσεις και θεωρίες διοίκησης που συγκεντρώθηκαν στο Γενικό Μέρος. Επιβεβαιώνεται ότι το ΠΟΔ έχει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε πολύπλοκα και χαοτικά περιβάλλοντα, δηλαδή διαθέτει ολιστική προσέγγιση, συμμετοχική δικτυακή ηγεσία ετεραρχιών ποιότητας, ικανότητα διατήρησης της δομής στη δημιουργική ζώνη μεταξύ τάξης και χάους, ικανότητα μάθησης 2ας γενεάς και ανάπτυξη συνείδησης των ηγετών. Ταυτόχρονα, εντοπίζονται οι βασικές του διαφορές με τις σύγχρονες υπό χρήση θεωρίες διοίκησης, όπως η δυνατότητα ταυτόχρονης παρουσίας όλων των ηγετικών στυλ και η χρήση αντισταθμιστικών μηχανισμών που προσδίδουν σε αυτή τη δυνατότητα πρακτικό υπόβαθρο και την καθιστούν χρονικά βιώσιμη, οι οποίες το καθιστούν, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες θεωρίες, ολιστικό. Στη συνέχεια, στο 2° κεφάλαιο, και με βάση τις παραπάνω διαφορές, αναλύονται τα βασικά πλεονεκτήματα της ολιστικής αυτής προσέγγισης σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων και διαχείρισης πόρων, δηλαδή στο μάνατζμεντ.

Το 4° μέρος της διατριβής εξετάζει τη δυνατότητα εφαρμογής του ολιστικού προτύπου σε κοινωνικά συστήματα διοίκησης. Για το σκοπό αυτό, στο 1° κεφάλαιο, γίνεται μια αναφορά, με βάση τη σύγχρονη αρθρογραφία και βιβλιογραφία, στο θέμα της δημόσιας διοίκησης, με τον τίτλο 'Διοίκηση και Κοινωνία'. Εκεί παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης, τα κύρια προβλήματά της, με έμφαση στην ελληνική πραγματικότητα, και οι σύγχρονες προοπτικές της σύμφωνα με έγκριτους θεωρητικούς της κοινωνιολογίας. Διαφαίνεται, λοιπόν, με σαφήνεια ότι, και στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, οι νέες τάσεις θεμελιώνονται πάνω στις αρχές της αποκέντρωσης της εξουσίας, της ενίσχυσης της συμμετοχικής δημοκρατίας και της δημιουργίας ευέλικτων διοικητικών προτύπων. Οι αρχές αυτές ωθούν σταδιακά το ρόλο του πολίτη από αυτόν του απλού υπηκόου σε αυτόν του χρήστη και καταναλωτή και, στη συνέχεια σε αυτόν του εταίρου ή συμπαραγωγού του δημόσιου βίου. Η δυνατότητα συμβατότητας του ΠΟΔ με τις νέες αυτές τάσεις και προοπτικές της δημόσιας διοίκησης εξετάζεται στο επόμενο, το 2° κεφάλαιο. Εκεί στοιχειοθετείται η θέση ότι το ολιστικό

διοικητικό πρότυπο είναι όντως συμβατό με τη δημόσια διοίκηση, όπως αυτή φαίνεται να πρέπει να διαμορφωθεί στο άμεσο μέλλον και, μάλιστα, υποδεικνύει τη δυνατότητα ύπαρξης μιας ευρύτερης και πιο ολοκληρωμένης θεώρησης του ρόλου του πολίτη στη δημόσια ζωή, η οποία χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

Στον Επίλογο που ακολουθεί παρατίθενται σε συνοπτική μορφή τα τελικά συμπεράσματα της παρούσας εργασίας, όσον αφορά στην έννοια της Ολικής Διοίκησης γενικά, αλλά και στο συγκεκριμένο Πρότυπο Ολικής Διοίκησης το οποίο παρουσιάζει. Καταδεικνύεται, εδώ, για μια ακόμα φορά η απόλυτη ανάγκη υιοθέτησης προτύπων δράσης που ξεφεύγουν από σταθερές και άκαμπτες δομές, αναδύονται φυσικά και αβίαστα από το ίδιο το περιβάλλον και συνεξελίσσονται μαζί του. Με άλλα λόγια, καταδεικνύεται η ανάγκη ανάπτυξης και χρήσης ηγετικών προτύπων συμβατών με την ανθρώπινη, αλλά και την κοινωνική φύση μέσα στην οποία λειτουργούμε. Ένα τέτοιο ηγετικό πρότυπο είναι και το προτεινόμενο Πρότυπο Ολικής Διοίκησης.

Στο Παράρτημα της διατριβής, παρατίθεται σε περίληψη η θεωρία Συστημικής του J.G.Bennett, από το βιβλίο του The Dramatic Universe. Επισυνάπτεται ακόμη μια συνέντευξη του Bennett στον Saul Kuchinski ο οποίος ήταν σύμβουλος σε θέματα μάνατζμεντ στις ΗΠΑ, αντίγραφο της οποίας παρεδόθη από το δεύτερο στο γράφοντα επί τη ευκαιρία επαφών που είχα μαζί του κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Columbia University της Νέας Υόρκης. Στη συνέντευξη αυτή ο ίδιος ο Bennett συζητά τη δυνατότητα εφαρμογής της θεωρίας του των συστημάτων σε θέματα διοίκησης.

iii. ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΞΑΓΩΜΕΝΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

Το Πρότυπο Ολικής Διοίκησης αποτελεί στην ουσία σύστημα διοίκησης, το οποίο προκύπτει από την ενοποίηση όλων των διαφορετικών ειδών μηχανισμών λήψης αποφάσεων και των στρατηγικών που αυτοί παραπέμπουν. Το ΠΟΔ λειτουργεί ενεργοποιώντας το κατάλληλο είδος μηχανισμού απόφασης ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της ανά χείρας περίστασης διατηρώντας ταυτόχρονα τους υπόλοιπους σε επιχειρησιακή ετοιμότητα. Με τον τρόπο αυτό, παραπέμπει στην αντίστοιχη διοικητική δράση που πρέπει να υιοθετηθεί για την επίτευξη αποτελεσματικότητας της ομάδας διατηρώντας, όμως, συνεχώς την αρμονική και σφαιρικά ισορροπημένη λειτουργία της. Ως τέτοιο, το ΠΟΔ είναι κατάλληλο για οποιαδήποτε περίπτωση απαιτεί αποτελεσματική και ευέλικτη συμμετοχική ηγεσία. Το κύριο, άλλωστε, χαρακτηριστικό του είναι ότι ισοδυναμεί με ταυτόχρονη συντονισμένη εφαρμογή όλων των διαφορετικών διοικητικών μοντέλων. Αποτελεί, δηλαδή, το ΠΟΔ μια παλέτα επί της οποίας ευρίσκονται διαθέσιμοι και σε ετοιμότητα όλοι οι δυνατοί μηχανισμοί λήψης αποφάσεων, καθώς και οι αντίστοιχες διοικητικές και επικοινωνιακές στρατηγικές, και από την οποία, με φυσικό και αβίαστο τρόπο, ανάλογα με την αντιμετωπιζόμενη περίσταση αναδύεται και ο αντίστοιχος συνδυασμός των κατάλληλων μηχανισμών και στρατηγικών για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή της. Με δεδομένο δε ότι το σημερινό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται κάθε ανοικτό σύστημα είναι δυναμικό και πολύπλοκο, δηλαδή αβέβαιο, ένα τέτοιο ολικό σύστημα διοίκησης μπορεί να τύχει ευρύτατης χρήσης. Αυτό, στην ουσία, σημαίνει ότι η έννοια της ολικής διοίκησης μπορεί να έχει εφαρμογή σε οποιαδήποτε ομάδα, ασχέτως κλίμακας και είδους, και σε οποιαδήποτε περίπτωση στην οποία είναι αναγκαία η ηγετική λειτουργία. Κάθε φυσικό ή κοινωνικό σύστημα, στο οποίο από τη μία συνυπάρχουν η ηγετική ή διοικούσα αρχή, η ομάδα διοικουμένων και διεκπεραιωτών του έργου και ο οποιοσδήποτε σκόπιμος λόγος συντονισμένης δράσης και από την άλλη υφίσταται η ανάγκη λειτουργίας και συναλλαγής μέσα σε ένα αβέβαιο δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον,

καθώς και η ανάγκη συνεξέλιξης μαζί του, μπορεί και πρέπει να υιοθετήσει ένα σύστημα ολικής διοίκησης για να εξασφαλίσει την ισόρροπη, αρμονική και δημιουργική λειτουργία του.

Στην εργασία αυτή, μετά την εξαγωγή και ανάλυση του Προτύπου Ολικής Διοίκησης, μελετάται συγκεκριμένα και διαδοχικά η δυνατότητα εφαρμογής του σε δύο βασικά κοινωνικά συστήματα: στις επιχειρήσεις με τη μορφή του μάνατζμεντ και στην κοινωνία με τη μορφή της δημόσιας διοίκησης. Όσον αφορά το μάνατζμεντ καθίσταται σαφές ότι το ΠΟΔ έχει χρήση τόσο σε επίπεδο ομάδας εργασίας όσο και σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού. Ο καθορισμός δε, από το σύστημα αυτό, των διακριτών και απαραίτητων για την κάθε στρατηγική ρόλων των προϊσταμένων και υφισταμένων το καθιστά και εύχρηστο και λειτουργικό στον τομέα διαχείρισης πόρων και συστημάτων. Για την περίπτωση της δημόσιας διοίκησης, και μετά από σχετική ανάλυση, το ΠΟΔ βρέθηκε να αντιστοιχεί σε τρόπο διακυβέρνησης ο οποίος απαιτεί από τον πολίτη τον ενεργητικό ρόλο του συμμέτοχου και συμπαραγωγού της εξουσίας και όχι του απλού υπηκόου και καταναλωτή δημόσιων υπηρεσιών. Η θεώρηση αυτή, μετά από εξέταση στην αντίστοιχη ενότητα της εργασίας, δηλαδή στο κεφάλαιο 15, βρέθηκε ακόμη σύμφωνη με τις σύγχρονες τάσεις της θεωρίας δημόσιας διοίκησης και διακυβέρνησης. Έτσι, φαίνεται ότι το ΠΟΔ έχει τη δυνατότητα εφαρμογής και στον τομέα της δημόσιας διοίκησης.

Ι. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Ι.1. ΤΑ ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το παραδοσιακό πρότυπο διοίκησης του προηγούμενου αιώνα είναι αυτό των «εντολών και ελέγχου», όπως αναφέρει ο Michael Hammer στο άρθρο του «Πέρα από το τέλος του Μάνατζμεντ»[1]. Η βασική ιδέα είναι ότι λίγοι στην κορυφή της οργανωσιακής πυραμίδας αποφασίζουν ως οι μόνοι ικανοί να το κάνουν και πολλοί στη βάση εκτελούν εντολές κάτω από τη στενή παρακολούθηση και τον έλεγχο των πρώτων. Ένα τέτοιο διοικητικό πρότυπο συνοδεύεται αναγκαστικά από βραδεία μετάδοση πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση μιας και όλα αποφασίζονται από την ίδια κορυφή. Αυτό είναι φυσικά αποδοτικό υπό την προϋπόθεση ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι σταθερό και προβλέψιμο, πράγμα εντελώς αναληθές στη σημερινή εποχή. Το σημερινό περιβάλλον βομβαρδίζεται από ταχύτατες μικρές και μεγάλες αλλαγές οι οποίες δημιουργούν απρόβλεπτες καταστάσεις λόγω της πολυπλοκότητας που το χαρακτηρίζει. Η ταχύτητα συσσώρευσης της γνώσης είναι τεράστια, τα τεχνολογικά επιτεύγματα πολλά και με πολύπλοκο τρόπο αλληλοεξαρτώμενα, η προσφορά είναι κατά πολύ μεγαλύτερη της ζήτησης λόγω παγκοσμιοποίησης και υπερδυναμικότητας στους περισσότερους κλάδους και κατά συνέπεια οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι οι ικανές να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα, δηλαδή οι ευέλικτες, οι ικανές να μαθαίνουν από τις αλλαγές του περιβάλλοντος και συνεχώς να αναδημιουργούνται. Χρειαζόμαστε, λοιπόν, ένα νέο τρόπο διοίκησης και λειτουργίας, όπου η διοίκηση διευκολύνει τη δράση και το τελικό αποτέλεσμα οδηγώντας σε διαδικασίες υψηλής απόδοσης. Διότι, τελικά, οι διαδικασίες είναι που οδηγούν στο τελικό αποτέλεσμα και όχι κάποιες μεμονωμένες ενέργειες. Αυτές δε οι διαδικασίες δεν υλοποιούνται από μεμονωμένα άτομα αλλά από ομάδες ατόμων, που είναι συνολικά υπεύθυνα για το τελικό αποτέλεσμα και επομένως έχουν την τεχνογνωσία και την απαιτούμενη ελευθερία και αυτονομία να το επιτύχουν. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η αξία εντοπίζεται στην ομαδική εργασία και εξέλιξη η οποία, όπως αναφέρει ο Hammer, δεν είναι ιεραρχική αλλά οριζόντια και

[1] Rowan Gibson, *Rethinking the Future*, N. Brealey Publishing Ltd., 1998

επιτυγχάνεται μέσω προσωπικής ανάπτυξης. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε εργαζόμενος, και επομένως και ο μάνατζερ, δεν έχει ως κύριο στόχο να προαχθεί σε επιβλέποντα και μετά σε επιβλέποντα των επιβλεπόντων, αλλά πρωτίστως να εξελιχθεί και να γίνει πρώτος στον τομέα του ανάμεσα στους ομοίους του. Δεν αλλάζει επομένως η φύση της δουλειάς του αλλά η προσωπική του ωριμότητα και η ικανότητά του να αντιμετωπίζει όλο και πιο πολύπλοκες καταστάσεις. Συνεπώς η διοίκηση γίνεται πλέον ένα ξεχωριστό επάγγελμα με τις ιδιαιτερότητες και τους κανόνες του και όχι το λογικό αποτέλεσμα πολλών χρόνων εργασίας. Επιτυχημένος διοικητής είναι δε αυτός που έχει την ικανότητα να ξεδιπλώνει το δημιουργικό δυναμικό της ομάδας του και να αποδέχεται την αλλαγή ως ευκαιρία και όχι ως πρόβλημα. Και ενώ οι παραδοσιακές θεωρίες περί ηγεσίας τείνουν να επικεντρώνονται στο όραμα και στο χάρισμα ως απαραίτητα στοιχεία του επιτυχημένου ηγέτη, το νέο μήνυμα φαίνεται να είναι ότι αυτά δεν είναι πλέον αρκετά για έναν τέτοιο ηγέτη. Η νέα συνταγή για επιτυχημένη ηγεσία περιλαμβάνει τώρα όρους όπως μάθηση, ενέργεια, απλότητα (όχι απλοϊκότητα), επικέντρωση και εσωτερική ενσυναίσθηση.

Το μοντέλο βέβαια αυτό συνοδεύεται από ασάφεια και χαλαρότητα, χαρακτηριστικά που παραδοσιακά θεωρούνταν προβληματικά στη διοίκηση μιας επιχείρησης και που φαίνεται ότι πλέον θα πρέπει μάλλον να θεωρούνται μέγιστο πλεονέκτημα εφόσον το ζητούμενο είναι η ευελιξία και η προσαρμογή στις απαιτήσεις ενός ταχύτατα μεταλλασσόμενου πολύπλοκου περιβάλλοντος. Πώς όμως θα αντιμετωπιστούν από την επιτυχημένη ηγεσία τα νέα αυτά χαρακτηριστικά;

Συστημική προσέγγιση

Σύμφωνα με τον Peter Senge το πραγματικό μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα είναι η αδυναμία κατανόησης και διαχείρισης των πολύπλοκων ανθρώπινων συστημάτων[2]. Ο άνθρωπος, λόγω αυτής του ακριβώς της αδυναμίας, έχει βρεθεί αντιμέτωπος με μια διαφορετική τάξη προβλημάτων τα οποία είναι προβλήματα «συστημικά». Είναι προβλήματα των οποίων οι αιτίες δεν είναι ούτε απλές ούτε τοπικές. Δεν υπάρχει ένας

[2] Rowan Gibson, *Rethinking the Future*, N. Brealey Publishing Ltd., 1998

υπεύθυνος, μία αιτία, μία λύση. Και το κυριότερο, είναι προβλήματα που απαιτούν θεμελιώδεις νέες ικανότητες για να προσεγγιστούν με ελπίδα επιτυχίας. Απαιτούν, ανάμεσα στα άλλα, κατανόηση και ικανότητα χειρισμού της πολυπλοκότητας. Η κατάσταση αυτή είναι πρωτίστως εμφανής στις επιχειρήσεις, οι οποίες είναι σήμερα τεράστιας κλίμακας ανθρώπινα συστήματα που δεν μπορούν να ελεγχθούν από ένα άτομο.

Παραδοσιακός τρόπος αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας είναι η κατάτμησή της σε απλούστερα μέρη τα οποία μπορούν να ελεγχθούν ατομικά. Αυτό όμως λειτουργεί υπό την παραδοχή ότι το όλον ισούται με το άθροισμα των μερών του και, επομένως, ελέγχοντας μεμονωμένα τα απλά μέρη ελέγχει κανείς επιτυχώς και το πολύπλοκο σύνολο. Η νέα πραγματικότητα καθιστά την αρχή αυτή όλο και περισσότερο αναποτελεσματική και αυτό απαιτεί ένα νέο τρόπο σκέψης. Απαιτεί, πρώτα, την παραδοχή ότι κάθε παράγοντας εξαρτάται και επηρεάζει όλους τους άλλους και, στη συνέχεια, την κατανόηση ότι η απόδοση δεν εξαρτάται από τις επί μέρους ικανότητες των ατόμων αλλά κυρίως από τη διασυνδετότητα που έχουν μεταξύ τους, ή καλύτερα από το βαθμό συνέργειας που επιτυγχάνουν. Οι ηγέτες της νέας πραγματικότητας πρέπει, λοιπόν, να μάθουν να σκέπτονται ομαδικά και αυτό, για να μη παραμείνει απλά πρόθεση αλλά να υλοποιηθεί, προϋποθέτει προσωπική ανάπτυξη. Επιπλέον οι επιχειρήσεις πρέπει να οργανωθούν με τρόπο που να καθιστά δυνατή τη συνεχή μάθηση, έτσι ώστε η εκάστοτε νέα πραγματικότητα να γίνεται αντιληπτή και να δημιουργεί συνθήκες όχι απλής αναγκαστικής προσαρμογής (απλής ανάδρασης όπως λέγεται), αλλά όλο και μεγαλύτερης διείσδυσης στους μηχανισμούς των πραγμάτων καθώς και αυξημένης ικανότητας αντιμετώπισης παρόμοιων καταστάσεων στο μέλλον, δηλαδή μάθησης (ανάδρασης διπλού βρόχου ή διπλής ανάδρασης).

Οι επιχειρήσεις που οργανώνονται με αυτό τον τρόπο ονομάστηκαν από τον Dee Hock, τον άνθρωπο που δημιούργησε την Visa International, «χαοταξικές οργανώσεις», δηλαδή οργανώσεις που δημιουργούν τάξη μέσα από το χάος αντί να προσπαθούν να επιβάλλουν τάξη σε αυτό. Πράγματι, όπως ήδη λέχθηκε, η σταδιακή εγκατάλειψη του παραδοσιακού μοντέλου προγραμματισμού και ελέγχου προς χάριν εύρεσης νέων δρόμων μέσα από την ελεύθερη κριτική και διακίνηση ιδεών οδηγεί σε περιβάλλον περισσότερο χαοτικό και κατά συνέπεια ιδιαίτερα προκλητικό. Οδηγεί, επίσης, σε

ανακατανομή ισχύος μιας και οι οργανώσεις δε βασίζονται αποκλειστικά στις εντολές μιας κεντρικής διοίκησης αλλά αποκτούν δύναμη αποφάσεων και σε περιφερειακό επίπεδο με αντίστοιχη μείωση της κάθετης ιεραρχικής εξουσίας. Αν, όμως, αυτή η μετάβαση γίνει σωστά, μετατρέπονται σε πραγματικές «μανθάνουσες οργανώσεις», όρος που εισήγαγε ο De Zeus, δηλαδή οργανώσεις που μαθαίνουν να λειτουργούν αποτελεσματικά μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι αλλαγές αυτές δεν είναι βέβαια εύκολα αποδεκτές από τους ηγέτες των οργανώσεων, οι οποίοι για δεκαετίες έχουν μάθει να ενεργούν με το παραδοσιακό τρίπτυχο σχεδιασμός-οργάνωση-έλεγχος. Αυτό πρωτίστως οφείλεται στο ότι οι αλλαγές αυτές απαιτούν, σηματοδοτούν αντίστοιχες και στους ηγέτες αυτούς καθ' εαυτούς, αλλά και στα ίδια τα ηγετικά μοντέλα που αυτοί χρησιμοποιούν. «Για να μπορέσει να μάθει κανείς πρέπει να πιστεύει ότι είναι αδαής και ότι του λείπουν ικανότητες. Πολύ λίγα ανώτερα διοικητικά στελέχη μπορούν να δεχτούν κάτι τέτοιο» γράφει ο Peter Senge[3]. Πράγματι, το μοντέλο του ηρωικού ατόμου-ηγέτη, το γνωστό και ως «Μύθος του Μεγαλειώδους Ατόμου», έχει σήμερα αποδειχθεί σε μεγάλο βαθμό ανεπαρκές. Η άποψη ότι ο πραγματικός αρχηγός είναι μεγαλύτερος από τη ζωή γύρω του, στέκεται μόνος επικεφαλής της ομάδας-οργανισμού και τον κατευθύνει με όπλα τις γνώσεις αλλά και το ένστικτό του προς την επίτευξη των στόχων, που ο ίδιος έχει με αριστοτεχνικό τρόπο θέσει, έχει σχεδόν εγκαταλειφθεί από τους περισσότερους θεωρητικούς της διοίκησης. Ο κόσμος είναι πλέον πολύπλοκος για να μπορεί να αντιμετωπιστεί από ένα μοναχικό άτομο, όσες κι αν είναι οι γνώσεις και η εμπειρία του. Το μεγαλύτερο βάρος της ηγετικής τέχνης έχει σήμερα μετατοπιστεί από τις στρατηγικές, τις τεχνικές ικανότητες και την εξειδίκευση προς τη μεριά της διαχείρισης σχέσεων και καταστάσεων. Μια ολοκληρωμένη και επιτυχής διοικητική πράξη είναι το αποτέλεσμα εκατοντάδων μικρών και μεγάλων συναλλαγών, οι οποίες δεν επικεντρώνονται στη δύναμη του ενός αλλά στις σχέσεις μεταξύ όλων των εμπλεκομένων παραγόντων, έμψυχων αλλά και άψυχων.

Η νέα, λοιπόν, πραγματικότητα κλονίζει την παραδοσιακή ιεραρχία χωρίς να την καταργεί, μετατρέποντάς την μάλλον σε ιεραρχία ιδεών. Αυτό

[3] (Rowan Gibson, *Rethinking the Future*, N. Brealey Publishing Ltd., 1998)

σημαίνει ότι το επίπεδο στο οποίο δραστηριοποιείται ο καθένας δε συναρτάται από τα χρόνια εμπειρίας και τη δεξιοτεχνία του στη διεκπεραίωση διαδικασιών, αλλά από το πόσο μακριά μπορεί να δεί στο μέλλον και από τις κατευθυντήριες ιδέες που προσφέρει στην οργάνωση. Ο τρόπος αυτός της θεώρησης της ιεραρχίας έχει ήδη προταθεί από το θεωρητικό Elliot Jaques και παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον.

Εδώ χρειάζεται, νομίζω, μια διευκρίνηση. Σύμφωνα με την κλασσική βιβλιογραφία η βασική διαφορά μεταξύ μάνατζμεντ, δηλαδή της διαχείρισης, και της ηγεσίας είναι ότι το μάνατζμεντ έχει ως βασική επιδίωξη την επίτευξη συγκεκριμένων προγραμματισμένων στόχων και, επομένως, επικεντρώνεται στη δημιουργία τάξης, συνέπειας και προβλεψιμότητας, ενώ η ηγεσία έχει ως στόχο της την επίτευξη αλλαγής προς το βέλτιστο και επομένως επικεντρώνεται σ' αυτή καθ' εαυτή την αλλαγή και την προσαρμοστικότητα. Δε αποτελεί μυστικό ότι οι «Ηγέτες Υψηλής Απόδοσης» (High Performance Leaders) ενεργοποιούνται και στις δύο διαδικασίες κάθε σχεδόν μέρα της επαγγελματικής τους ζωής. Είναι επίσης προφανές ότι οι δύο διαδικασίες πρέπει να ευρίσκονται σε αρμονική μεταξύ τους αναλογία. «Η Ηγεσία σχετίζεται με την παραγωγική αλλαγή. Αλλά η αλλαγή είναι όρος συναισθηματικά φορτισμένος και μπορεί να αφορά μεγάλο αριθμό ατόμων, οι προσπάθειες αλλαγής πρέπει λοιπόν να σχεδιαστούν λεπτομερώς για να οδηγήσουν σε προβλεπόμενα αποτελέσματα. Έτσι, τελικά,η βασική διοικητική λειτουργία βασίζεται για την επιτυχία της σε «Υψηλής Απόδοσης Μάνατζμεντ»[4]. Μια μικρή, άλλωστε, ανασκόπηση μερικών εργασιακών εικοσιτετραώρων θα έπειθε και τον πιο δύσπιστο ότι το μεγαλύτερο κομμάτι των σημερινών ηγετών αναλώνεται στις λειτουργίες τις σχετιζόμενες με τη διαχείριση – μάνατζμεντ, όπως έλεγχο, οργάνωση κλπ και όχι στις λειτουργίες που σχετίζονται με αυτή καθ' εαυτή την ηγεσία, όπως ανάδραση, επικοινωνία, ανάπτυξη κλπ. Έτσι, αφενός νομιμοποιείται νομίζω κανείς να μελετά τις δύο έννοιες, όχι ως αντιφατικές και ανταγωνιστικές αλλά ως συμπληρωματικές, ως

[4] Michael Feiner, *The Feiner Points of Leadership*, Warner Business Books, NY 2004

δύο όψεις του ιδίου νομίσματος και, αφετέρου μπορεί να θεωρηθεί ότι κάθε αναφορά στη μία από τις δύο άμεσα αντανακλά και στην άλλη.

Ηγετική λειτουργία

Η σύσταση της ηγετικής λειτουργίας παραμένει ακόμα φτωχή από γενικώς αποδεκτά κριτήρια και παραμέτρους. Άλλοτε η ηγεσία θεωρείται ως μια προσωπική σχέση μεταξύ του ατόμου και της ομάδας και άλλοτε ως μια διαδικασία κοινού αγώνα προς κάποιους αποδεκτούς στόχους και αξίες. Ακόμα υπάρχουν περιπτώσεις όπου η ηγεσία εξετάζεται από τη σκοπιά συμπεριφορών που στοχεύουν στον έλεγχο του ατόμου ή στην κατάλληλη αντίδραση σε δυνάμεις και παραμέτρους του περιβάλλοντος.

Σε όλες αυτές τις θεωρήσεις η ηγεσία επικεντρώνεται στο άτομο. Αυτό όμως δε φαίνεται να είναι αρκετό. Το άτομο ή η ομάδα, της οποίας το άτομο είναι μέλος, πρέπει να συνδεθούν με ένα ευρύτερο πλαίσιο αξιών, όπως οι μέτοχοι, οι πελάτες, η αγορά, το περιβάλλον γενικώτερα. Είναι ακριβώς η αντίληψη των ηγετών σε σχέση με αυτό το ευρύτερο πλαίσιο, η αποκρυπτογράφησή του, το ταίριασμά του με τις τάσεις και τις φιλοδοξίες τους, καθώς και η δυνατότητα επιτυχούς επικοινωνίας με τους εμπλεκόμενους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα της διοικητικής λειτουργίας.

Η ηγετική λειτουργία είναι άλλωστε, κατά τον Andrew Kakabadse, ταυτόχρονα επιτακτική (prescribed), αποκλείοντας σχεδόν κάθε ελευθερία προσωπικής κρίσης, αλλά και βασισμένη στη διακριτική ευχέρεια του ηγέτη (discretional), όπου φυσικά η ελευθερία διάκρισης είναι μεγάλη. Ο βαθμός στον οποίο τα δύο χαρακτηριστικά συνυπάρχουν στη διοικητική λειτουργία είναι σαφώς καθοριστικός για την αποτελεσματικότητά της και εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να «διαβάζει» το γενικότερο πλαίσιο που είναι κάθε φορά παρόν και του οποίου τμήμα αποτελεί σαφώς και ο ίδιος και το πρόβλημα που διαχειρίζεται αυτός και η ομάδα του.

Στο σημείο αυτό φαίνεται να αναδύεται ένα καθοριστικό για τη συνέχεια ερώτημα: Είναι, άραγε, η ηγετική λειτουργία και το μοντέλο στο οποίο αυτή βασίζεται σημαντικοί παράγοντες στην επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης

ή ομάδας στη σημερινή πραγματικότητα όπου η γνώση παίζει για πολλούς το σημαντικότερο ίσως ρόλο;

Οι Dr. J. Ivancevich και Dr. T. Duening στο βιβλίο τους «Managing Einsteins»[5] αναφέρονται στη δυνατότητα χρήσης της κλασσικής εξίσωσης του A. Einstein «$E=MC^2$» για τη διοίκηση των σημερινών εργατών γνώσης (knowledge workers), όπου το E συμβολίζει την πραγματική καταβαλλόμενη για τη διεκπεραίωση του έργου προσπάθεια από τον υφιστάμενο, το M συμβολίζει το κατάλληλο μάνατζμεντ στυλ που υιοθετείται από τον προϊστάμενο και το C συμβολίζει την ποσότητα της απ' ευθείας και αποτελεσματικής επικοινωνίας του προϊσταμένου με τον υφιστάμενο. Έτσι, διαμορφώνεται ο παρακάτω κανόνας:

Η καταβαλλόμενη από τον υφιστάμενο προσπάθεια διεκπεραίωσης έργου είναι ευθέως ανάλογη του υιοθετηθέντος από τον υφιστάμενο ηγετικού στυλ, πολλαπλασιασμένου με το τετράγωνο της ποσότητας της απ' ευθείας επικοινωνίας των δύο.

Ο κανόνας αυτός καταδεικνύει, νομίζω, τη μεγάλη σημασία του διοικητικού μοντέλου καθώς και της επικοινωνίας για την αποτελεσματικότητα κάθε επιχειρησιακού εγχειρήματος. Ποια όμως είναι τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ή των σύγχρονων αυτών μοντέλων; Ποια βασικά μειονεκτήματα των παραδοσιακών μοντέλων αποφεύγουν; Και, τέλος, πώς ακριβώς διαφοροποιούνται τα σύγχρονα από τα παραδοσιακά μοντέλα ώστε τα πρώτα να πλεονεκτήσουν εκεί που τα δεύτερα μειονεκτούν;

Ο Alan Webber στο άρθρο του «Knowledge is Power! Welcome Democracy!»[6] γράφει: «Οι μάνατζερς σήμερα αναγκάζονται να αποφασίσουν από ποια πλευρά της γραμμής ευρίσκονται. Από τη μία πλευρά ευρίσκεται μια εργασιακή δημοκρατία όπου όλοι συμβάλλουν, υπερψηφίζουν και υποστηρίζουν μια γνωσιακή επανάσταση. Από την άλλη πλευρά είναι η ομάδα που χρησιμοποιεί τα εργαλεία, τις τεχνικές, τη γλώσσα, ακόμα και τα σύμβολα αυτής της γνωσιακής επανάστασης, αλλά στην υπηρεσία κυνικών και μηδενιστικών στόχων.» Το μονοπάτι όμως, της πραγματικής αλλαγής είναι αυτό της γνωσιακής επανάστασης. Στην παρούσα τάξη

[5] Ivancevich J. και Duening T., *Managing Einsteins*,NY, McGraw-Hill, 2001, σελ. 56
[6] Rudy Ruggles, Dan Holtshouse, *The Knowledge Advantage*, Capstone, 1999

πολυπλοκότητας πρέπει ίσως να αναγνωρίσουμε την πιθανότητα ότι όλα τα μοντέλα που μέχρι τώρα χρησιμοποιήσαμε με επιτυχία δε θα λειτουργούν στο μέλλον. Χρειαζόμαστε ίσως, ηγετικά μοντέλα που να αντιστοιχούν στην πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος και να αυτοεξελίσσονται μαζί του.

Οι Jan Kooiman και οι συνεργάτες του στο βιβλίο τους Μοντέρνα Διοίκηση[7] γράφουν: «...οι κοινωνίες μας αλλάζουν σε τέτοιο βαθμό ώστε οι παραδοσιακοί τρόποι διοίκησης να μην είναι πλέον επαρκείς. Κοινωνία, τεχνολογία, οικονομία καθώς και όλα τα είδη επιμέρους συνόλων αλλάζουν προς την κατεύθυνση αυξημένων δυναμικών, υψηλότερης πολυπλοκότητας και μεγαλύτερης ποικιλίας. Ένα μειονέκτημα των διοικητών μας είναι ότι επιδεικνύουν χαμηλή ευαισθησία σε αυτές τις αλλαγές. Η αδυναμία της επιστημονικής κοινότητας είναι ότι δεν τους κατέστησε αρκετά ευαίσθητους σε σχέση με αυτές τις αλλαγές.». Έτσι, όλες οι λύσεις που προτείνονται στο βιβλίο αυτό από τους πολυάριθμους συγγραφείς του, επικεντρώνονται γύρω από πρακτικές συνεργασίας και συντονισμού ή καλύτερα συνέργειας[8].

Από τη δεκαετία ήδη του '90 πολλοί μελετητές[9], βασιζόμενοι και σε παλαιότερες μελέτες[10], μίλησαν για την ανάγκη δημιουργίας οργανισμών ικανών να αυτοσχεδιάζουν (improvising organizations). Ο όρος φαίνεται να προέρχεται από το θέατρο και τη μουσική, κυρίως Jazz, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και στο μάνατζμεντ με σκοπό να οδηγήσει σε γρήγορες, καλύτερες και εξυπνότερες επιλογές και, επομένως, να δημιουργήσει στρατηγικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό. Οι παραδοσιακοί ηγέτες, όπως είπαμε και παραπάνω, αντιδρούν στην ιδέα του αυτοσχεδιασμού στη δουλειά τους, γιατί αυτός ισοδυναμεί με την υιοθέτηση ευκαιριακού μοντέλου διοίκησης που μπορεί να οδηγήσει σε επικίνδυνες, χαοτικές ή τυχαίες επιλογές χωρίς προσχεδιασμένο στόχο. Ο αυτοσχεδιασμός, όμως, δεν ισοδυναμεί με πλήρη εγκατάλειψη κάθε σχεδιασμού αλλά με αλλαγή του τρόπου με τον οποίο γίνεται ο σχεδιασμός και η λήψη αποφάσεων. Έτσι, ο ηγέτης αντιλαμβάνεται

[7] Jan Kooiman, *Modern Governance*, Sage Publications, London, 1994
[8] Dunsire: 'collibration', Auina/Bekke: 'co-allocation', Kouwenhoven: 'co-entrepreneurig', van Vliet & Raab: 'co-regulation', Bouckaert: 'co-production', Breuillard: 'co-activation'
[9] John Kao, The art and discipline of business creativity, Strategy and Leadership, 1997 - Tom Peters, The Peters Principles, Executive Excellence, 1996, κ.α.
[10] Ryle G., On Thinking, Oxford: Basil Blackwell, 1979 κ.α.

τη στρατηγική πορεία του οργανισμού σαν ένα γενικό πλαίσιο το οποίο του παρέχει τη δυνατότητα και την ευκαιρία να εκμεταλλευτεί το απρόσμενο. Ο αυτοσχεδιάζων οργανισμός διατηρεί μία δημιουργική ένταση μεταξύ επικέντρωσης σε στόχους και δημιουργικής αντίδρασης στο περιβάλλον. Κατά συνέπεια, αποφεύγει τις ακρότητες «της άκαμπτης συγκέντρωσης ή της ευέλικτης αποκέντρωσης»[11]. Η έρευνα πολλών μελετητών κατέδειξε ότι η ικανότητα αυτοσχεδιασμού ενός οργανισμού βασίζεται στην εξασφάλιση κάποιων κεντρικών χαρακτηριστικών. Τα πιο βασικά από αυτά είναι: η ακριβής αντίληψη και ερμηνεία του περιβάλλοντος[12], η ύπαρξη μιας ριψοκίνδυνης διάθεσης[13], η διατήρηση δημιουργικής έντασης στον εργασιακό χώρο με στόχο την καινοτομία[14] και, τέλος, η ομαδικότητα και συνεργασία[15].

Ο ηγετικός αυτοσχεδιασμός ως πρακτική του μάνατζμεντ δεν πρέπει αναγκαστικά να είναι απειθάρχητος, όπως ενδεχομένως θα φαίνεται στον εξωτερικό παρατηρητή, αλλά να λειτουργεί μέσα σε συγκεκριμένο πλαίσιο κανόνων οι οποίοι επιτρέπουν στα άτομα την ελευθερία να βρουν τον προσωπικό τους χώρο στην επιχείρηση και να ορίσουν μόνα τους τη συμβολή τους στην πορεία της. Η εξασφάλιση αυτού του πλαισίου, καθώς και των απαιτούμενων ικανοτήτων και γνώσεων που πρέπει να συγκεντρωθούν και να ελευθερωθούν, αποτελούν και το βασικό πρόβλημα του αποτελεσματικού αυτοσχεδιασμού. Η διαπίστωση αυτή επίσης υποστηρίζεται από τη διεθνή βιβλιογραφία[16]. Έτσι, μπορούμε να μιλήσουμε για ένα είδος «ελεγχόμενου αυτοσχεδιασμού», ο οποίος παρέχει στα στελέχη, με κάποια δυνατή ασφάλεια για τον οργανισμό, το χώρο και το χρόνο για πειραματισμό που θα οδηγήσει στην καινοτομία και την καλύτερη προσαρμογή στο συνεχώς πιο περίπλοκο εργασιακό περιβάλλον.

Η πρόκληση σήμερα, κατά την Debra Amidon (President and Chief Strategist for ENTOVATION International: World Research and Consulting Network, Massachusetts), είναι η ανάπτυξη και ευημερία σε ένα χαοτικό,

[11] Dale, R.D., *Leading Edge*, Abingdon Press, TN, 1996
[12] Hamel G., *Killer Strategies*, Fortune, 1997
[13] Stacey R.D., *Managing the Unknowable*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1992
[14] Peter Senge, *The Fifth Discipline*, Random House, 1990
[15] Carley, M.S., *Teambuilding: Lessons from the Theatre*, Training & Development, 1996
[16] Brown & Eisenhardt, 1997 – Cunha, 1999 – Weick, 1998 – Chelariu, 2002 κ.α.

πολύπλοκο και απρόβλεπτο καλειδοσκόπιο ευκαιριών και κινδύνων μέσα στους οποίους οι συνηθισμένες οργανωσιακές συντεταγμένες δε φαίνεται να είναι πλέον σε ισχύ. (ENTOVATION 100, Debra Amidon) Σε ένα τέτοιο περιβάλλον φαίνεται να ισχύει η ρήση του ειδικού της ηγεσίας Manfred Kets de Vries, ότι «Ενδυνάμωση συνεργατών και ηγεσία δεν είναι αλληλοαναιρούμενοι όροι». Φαίνεται επίσης να ισχύει ο αφορισμός του John Heider στο βιβλίο του Tao of Leadership, ότι «Η φωτισμένη ηγεσία είναι υπηρεσία και όχι ιδιοτέλεια». Διότι, τελικά, «Τη στιγμή που κάποιος υιοθετεί την αλληλεξάρτηση αντί της ανεξαρτησίας, υιοθετεί ένα ηγετικό ρόλο» Stephen Covey.

Το συμπέρασμα, καθώς και το μήνυμα, για τις σημερινές ηγεσίες από όλα αυτά ορίζεται νομίζω δυνατά και ξεκάθαρα με το παρακάτω, εκπληκτικό πράγματι, απόσπασμα:

«Υπάρχει ένα ποτάμι που κυλά τώρα πολύ γρήγορα. Είναι τόσο μεγάλο και γοργό που υπάρχουν κάποιοι που θα φοβηθούν. Θα προσπαθήσουν να κρατηθούν στην όχθη. Θα αισθανθούν να σχίζονται σε κομμάτια και θα υποφέρουν πολύ. Μάθετε πως το ποτάμι έχει τον προορισμό του. Οι πιο ηλικιωμένοι συμβουλεύουν ξεμάκρεμα από την ασφάλεια της όχθης, κολύμπι προς τη μέση του ποταμού με τα μάτια πάντα ανοικτά και τα κεφάλια έξω από το νερό. Κι εγώ προσθέτω: κοιτάξτε ποιος είναι δίπλα σας και γιορτάστε το. Σ' αυτή την περίοδο της ιστορίας δεν πρέπει να παίρνουμε τίποτε προσωπικά. Κυρίως δε όχι τους εαυτούς μας. Γιατί τη στιγμή που το κάνουμε η πνευματική μας ανάπτυξη και ίσως όλο το πνευματικό μας ταξίδι σταματούν. Ο καιρός του μοναχικού λύκου έχει παρέλθει. Συμμαζευτείτε. Διώξτε τον όρο 'αγώνας' από το λεξιλόγιο και τη συμπεριφορά σας. Οτιδήποτε κάνουμε τώρα πρέπει να γίνεται με κατάνυξη και γιορτινά. Εμείς είμαστε οι εκλεκτοί που τόσο καιρό περιμέναμε.» (Hopi Indian Elders).

I.2. ΟΙ ΕΝΝΟΙΕΣ «ΠΟΛΥΠΛΟΚΑ» ΚΑΙ «ΧΑΟΤΙΚΑ» ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ (COMPLEX – CHAOTIC SYSTEMS)

Η Επιστήμη της Πολυπλοκότητας μελετά τη διαδικασία ανάδυσης αυθόρμητης συνοχής στο όριο του χάους, μια κρίσιμη ζώνη στην οποία η τάξη χάνει τη σταθερότητά της και η ενέργεια και οι δυνάμεις που απελευθερώνονται μπορούν είτε να δημιουργήσουν πολύπλοκα δυναμικά πρότυπα είτε να απορροφηθούν από την περιδίνηση της θάλασσας του χάους.

Κεντρικές έννοιες στην επιστήμη της Πολυπλοκότητας είναι οι έννοιες «Θεωρία Χάους» και «Θεωρία Πολυπλοκότητας». Και οι δύο μελετούν μη γραμμικά φαινόμενα, δηλαδή φαινόμενα τα οποία δε διέπονται από γραμμική αιτιότητα και κατά συνέπεια μια συγκεκριμένη αιτία δεν οδηγεί απαραίτητα και πάντα στο ίδιο και μοναδικό αποτέλεσμα. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία του χάους μελετά τον τρόπο με τον οποίο πολύπλοκα πρότυπα συμπεριφοράς μπορούν να αναδυθούν μέσα από σχετικά απλά, μη γραμμικά δυναμικά και η θεωρία της πολυπλοκότητας μελετά τον τρόπο με τον οποίο σχετικά απλά πρότυπα μπορούν να αναδυθούν μέσα από πολύπλοκα δυναμικά. Η κρίσιμη ζώνη του ορίου του χάους είναι ακριβώς η λεπτή περιοχή ισορροπίας του φαινομένου ανάμεσα στις δύο πιθανές εξελίξεις του, περιοχή που αποδεικνύεται άκρως σημαντική λόγω των πολύτιμων, για την περαιτέρω συμπεριφορά του φαινομένου, δυνάμεων που απελευθερώνονται εκεί.

Ιστορικά, ο όρος «πολυπλοκότητα» επικράτησε ως μετάφραση του Λατινικού όρου «complexus», που κι αυτός με τη σειρά του προήλθε ολοφάνερα από τον Ελληνικό όρο «σύμπλεγμα». Έτσι σωστότερη ίσως απόδοση θα ήταν Θεωρία Συμπλεγμάτων και όχι Πολύπλοκων Δομών. Η παρατήρηση αυτή ενισχύεται και από το γεγονός ότι ο όρος «σύμπλεγμα» παραπέμπει στην Ελληνική γλώσσα, εκτός των άλλων, και στην έννοια της «ολότητας», η οποία αποδεικνύεται σημαντική στην θεωρία πολυπλοκότητας. Αυτό είναι απόρροια του γεγονότος ότι η έρευνα της πολυπλοκότητας επιχειρεί να αποκαλύψει τις ιδιότητες του δυναμικού μιας πολύπλοκης ολότητας, τη δυνατότητά της να αυτο-οργανώνεται, να εξελίσσεται και να μετασχηματίζεται, καθώς και τους νόμους που τη διέπουν. Η προσπάθεια

ξεκίνησε από το χώρο των μη-γραμμικών μαθηματικών στο τέλος του 19ου αιώνα και περνώντας από πληθώρα σταδίων πήρε τη σημερινή μορφή της επιστήμης της πολυπλοκότητας με τις έρευνες του Santa Fe Institute (USA) μετά το 1984. Στο συγκεκριμένο Ινστιτούτο συνεργάζονται επιστήμονες διαφόρων ειδικοτήτων από πολλά ερευνητικά κέντρα ανά τον κόσμο, όπως φυσικοί και μαθηματικοί, προγραμματιστές και αναλυτές ΗΥ, οικονομολόγοι, βιολόγοι και οικολόγοι, κοινωνιολόγοι, ψυχολόγοι και φιλόσοφοι. Όλοι τους ενδιαφέρονται για την έρευνα της δυναμικής «τάξης» που φαίνεται να υπάρχει πίσω από ένα ευρύ φάσμα πολύπλοκων και χαοτικών φαινομένων. Στην προσπάθεια αυτή έχουν τελευταία προσθέσει την έρευνά τους πληθώρα πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων, όπως είναι άμεσα φανερό με μια απλή σχετική αναφορά στο διαδίκτυο.

Τα συμπεράσματα των θεωριών Πολυπλοκότητας και Χάους πολλές φορές φαίνεται να διαταράσσουν την ηρεμία και να απειλούν τη σταθερότητα των θεμελίων των παραδοσιακών επιστημών, όπως αυτές εξελίχθηκαν στους προηγούμενους αιώνες. Κάποια από τα σημαντικότερα αυτά συμπεράσματα είναι τα κάτωθι:

1. Προβλεψιμότητα και προσδιορισιμότητα είναι μη συμβατοί όροι. Δεν είναι δυνατή, δηλαδή, η μακροπρόθεσμη πρόβλεψη της συμπεριφοράς πολύπλοκων δυναμικών συστημάτων ακόμα και όταν γνωρίζουμε την ακριβή μαθηματική τους περιγραφή. Ο λόγος είναι η υπερβολική ευαισθησία των πολύπλοκων συστημάτων στις αρχικές τους συνθήκες, ιδιότητα η οποία είναι γνωστή με το όνομα «η πεταλούδα του Lorenz».

Το φαινόμενο αυτό δεν παρατηρείται στα γραμμικά συστήματα όπου οι μεταβολές των εκκροών τους είναι ανάλογες των μεταβλητών των εισροών τους και κατά συνέπεια ακριβής προσδιορισμός των τελευταίων οδηγεί σε πρόβλεψη των πρώτων. Ατυχώς η πολυπλοκότητα δε χαρακτηρίζεται από γραμμική αιτιότητα. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούμε για να περιγράψουμε πολύπλοκα συστήματα έχουν κάποιες κρίσιμες τιμές, μετά τις οποίες ακόμα και οι μικρότερες αλλαγές μπορεί να οδηγήσουν σε τεράστιες απρόβλεπτες αλλαγές της συμπεριφοράς του συστήματος. Έτσι κάθε προσπάθεια μακροπρόθεσμης πρόβλεψης και ελέγχου της συμπεριφοράς πολύπλοκων

συστημάτων αποτελεί απώλεια χρόνου και ενέργειας. Αντίθετα η προσπάθεια του ερευνητή πρέπει να επικεντρώνεται στην κατανόηση της δυναμικής των συστημάτων αυτών και της πολυπλοκότητάς τους. Κάποια χρήσιμα για το σκοπό αυτό πορίσματα είναι ότι σε τέτοιες περιπτώσεις δεν υπάρχουν αμελητέες ενέργειες (ακόμα και φαινομενικά ασήμαντες ενέργειες μπορεί να προκαλέσουν ανεξέλεγκτες συμπεριφορές) και, επίσης, χαοτικές συμπεριφορές δεν αποκλείουν καμία εξέλιξη ως απίθανη ενώ χαρακτηρίζονται και καθορίζονται από τους λεγόμενους «παράξενους ελκυστές». Η θεωρία του Χάους μας έδωσε την έννοια των «παράξενων ελκυστών» οι οποίοι αναφέρονται σε εικόνες που δημιουργήθηκαν από ηλεκτρονικούς υπολογιστές, οι οποίοι παρουσιάζουν την κίνηση ενός συστήματος σε εξέλιξη. Το σύστημα ορίζεται ως χαοτικό όταν είναι απρόβλεπτη η επόμενη κίνησή του. Άρα, το σύστημα δεν επαναλαμβάνει τις ίδιες κινήσεις ποτέ. Παρόλα αυτά επιδεικνύει μια εγγενή ευταξία σε βάθος χρόνου. Οι απρόβλεπτες κινήσεις του περιορίζονται από κάποια αόρατα όρια. Κατά συνέπεια, μέσα στα όρια αυτά διατηρείται μια κάποια τάξη η οποία αποκαλύπτεται με τη μορφή ενός παράξενου ελκυστή. Έτσι, ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει καταστάσεις οι οποίες επιτρέπουν την περιπλάνηση του συστήματος σε οποιαδήποτε στάδια, εφόσον όμως αυτό παραμένει πάνω σε αυτές. Με άλλα λόγια, οτιδήποτε έξω από έναν παράξενο ελκυστή έλκεται από αυτόν και οτιδήποτε πάνω σε αυτόν κινείται γενικά απρόβλεπτα τείνοντας όμως να παραμένει πάντα πάνω σε αυτόν.

Απόρροια της μη γραμμικής αιτιότητας των πολύπλοκων συστημάτων είναι και η αρχή της «ισοτέλειας» (equifinality) του Bertalanffy, σύμφωνα με την οποία διαφορετικές αρχικές συνθήκες μπορούν να οδηγήσουν ένα σύστημα στην ίδια τελική κατάσταση μέσα από διαφορετικές διαδρομές. Έτσι, η αιτιότητα στη συμπεριφορά του συστήματος υπάρχει αλλά είναι πολύπλοκη.

2. Επί μέρους ανάλυση των όρων ενός πολύπλοκου συστήματος δεν απλοποιεί ούτε αποκαλύπτει το σύστημα. Εκείνο που έχει μεγάλη σημασία είναι οι σχέσεις και συναλλαγές μεταξύ των όρων και αυτό προϋποθέτει την αντιμετώπισή του ως αδιαχώριστη, άρρηκτη ολότητα.

Για την επιστήμη της πολυπλοκότητας τα μέρη απλά δεν υπάρχουν ανεξάρτητα από το όλον. Η κάθε πολύπλοκη ολότητα αποτελείται κι αυτή

από άλλες δευτερεύουσες ολότητες. Έχει, δηλαδή, μορφοκλασματική δομή (fractals). Οι ολότητες αυτές αποτελούνται, με τη σειρά τους, από παρόμοιες ολότητες σε μικρότερη κλίμακα και είναι οι ίδιες μέρη άλλων ολοτήτων σε μεγαλύτερη κλίμακα. Έτσι, η συνεχής μεγέθυνση ενός μέρους μιας μορφοκλασματικής δομής αποκαλύπτει συνεχώς περισσότερες πληροφορίες για μια νέα κλίμακα. Αυτό σημαίνει ότι η υπό εξέταση δομή όχι μόνο φαίνεται διαφορετική αλλά αποκαλύπτεται και διαφορετικά σε παρατηρητές διαφορετικής κλίμακας. Όσο βαθύτερη επομένως η διείσδυση σε μια τέτοια ολότητα τόσο πληρέστερη η κατανόησή της. Η ιδιότητα αυτή της μορφοκλασματικής δομής ονομάζεται και αυτο-αναφορικότητα (self-reflexivity). Ο όρος αυτός πρωτοχρησιμοποιήθηκε από τον Gödel στο πολυσυζητημένο του θεώρημα βάσει του οποίου είναι δυνατόν να διατυπωθούν αληθείς προτάσεις για ένα σύστημα, οι οποίες να μην είναι δυνατόν να αποδειχτούν με βάση τη λογική και τα στοιχεία αυτού του συστήματος. Αυτό, διότι το σύστημα αυτό είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με κάποιο μεγαλύτερο, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί μέρος άλλου ακόμα μεγαλύτερου κ.ο.κ.

Εδώ εντοπίζεται και μια από τις βασικές διαφορές μεταξύ της θεωρίας πολυπλοκότητας και χάους και της παραδοσιακής Νευτώνειας θεωρίας. Συγκεκριμένα, η πρώτη επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στον «ολισμό» σε αντίθεση με τη δεύτερη η οποία το επικεντρώνει πρωτίστως στα επί μέρους τμήματα. Τα συστήματα γίνονται κατανοητά ως ακέραια συστήματα και η προσοχή εστιάζεται στις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα σε αυτά τα δίκτυα.

3. <u>Τα πολύπλοκα δυναμικά γεννούν δυνάμεις ή δίνες αυτοοργάνωσης.</u>

Οι δυνάμεις ή δίνες αυτές φαίνεται να ξεπηδούν αυθόρμητα και απρόσμενα μέσα από καταστάσεις φαινομενικής αταξίας μη διεπόμενες από γνωστούς φυσικούς νόμους. Γεννώνται επομένως από το ίδιο το σύστημα αρκεί να πληρούνται δύο βασικές προϋποθέσεις: τα συστατικά του συστήματος να ευρίσκονται σε διαρκή κίνηση, δηλαδή εκτός ισορροπίας, και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε υψηλό βαθμό. Αυτή η περιδίνηση, δηλαδή η ικανότητα των πολύπλοκων δυναμικών να επιτρέπουν την ανάδυση δινών αυτοοργάνωσης, αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη ιδιότητά τους. Οδηγεί δε συνεχώς στη δημιουργία νέας τάξης πραγμάτων, η οποία ανατροφοδοτεί και

ενισχύει το αρχικό δυναμικό αυξάνοντας έτσι την περιδίνησή του και προετοιμάζοντας το έδαφος για νέα φαινόμενα ανάδυσης. Ο κύκλος διατηρείται όσο το σύστημα συγκρατείται στο λεγόμενο όριο του χάους χωρίς ούτε να υποκύπτει στη «νεκρή» νομοτέλεια της τάξης ούτε να παραδίδεται στη χαοτική επίδραση της πλήρους αταξίας.

Τάξη και Χάος

Εργασίες πάνω στις έννοιες της τάξης και του χάους έδειξαν ότι οι δύο αυτές έννοιες γίνονται πλέον αντιληπτές ως εμπεριέχουσες η μία την άλλη. Ένα σύστημα μπορεί να περιέλθει σε κατάσταση χάους και μη προβλεψιμότητας και ταυτόχρονα, μέσα σε αυτή την κατάσταση, να παραμένει εντός προβλέψιμων και εύτακτων ορίων. Έτσι, χωρίς τη συνεργασία αυτών των δύο δυνάμεων δεν είναι δυνατές η αλλαγή και η πρόοδος. Με άλλα λόγια, το χάος είναι υπεύθυνο και απαραίτητο για την ύπαρξη δημιουργικής διάταξης. Πράγματι, πρώτος ο Ίλια Πριγκοζίν στο έργο του Order out of Chaos στον τομέα της χημείας μας διδάσκει ότι η αταξία μπορεί να είναι αφετηρία νέας τάξης. Τα συστήματα τα οποία εκδηλώνουν αυτή τη συμπεριφορά ονομάζονται εκεί «διαλυτικές δομές», όνομα προερχόμενο από τον ίδιο. Ως διάλυση εκλαμβάνεται η βαθμιαία εξασθένηση της ενέργειας και ο Πριγκοζίν ισχυρίζεται ότι η διαλυτική δραστηριότητα της απώλειας είναι απαραίτητη για τη δημιουργία νέας τάξης και δεν οδηγεί νομοτελειακά στον αφανισμό του συστήματος. Έτσι, η ανάπτυξη εμφανίζεται σε καταστάσεις ανισορροπίας και όχι ισορροπίας. Αυτό σημαίνει ότι η αποδιοργάνωση, η σύγχυση και ενδεχομένως και το χάος δεν είναι απαραίτητα ενδείξεις επικείμενης καταστροφής, αλλά μάλλον απαραίτητες συνθήκες για την αφύπνιση της δημιουργικότητας. Αυτό περιγράφεται στο εν λόγω έργο ως «τάξη μέσα από το χάος» και «τάξη μέσα από τις διακυμάνσεις»[17]. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι βέβαια η διατήρηση του συστήματος στο λεπτό όριο μεταξύ χάους και αταξίας ώστε να αποφευχθεί η ολίσθησή του είτε προς την πλήρη ανισορροπία του είτε προς την πλήρη ισορροπία του. Εδώ γίνεται σημαντική και η έννοια της «ομοιοστατικής

[17] Prigogine and Stengers, 1984

ισορροπίας» του συστήματος (homeostatic equilibrium) των Mayer – Harmon[18]. Η ισορροπία αυτή αναφέρεται στην ικανότητα διατήρησης του συστήματος εντός των ορίων κάποιων κρίσιμων μεταβλητών, η παραβίαση των οποίων θα απειλούσε τη δυνατότητα επιβίωσής του. Η ομοιοστατική ισορροπία αναστέλλει την εντροπία του συστήματος ως παράγων σταθεροποίησης (αρνητική εντροπία ή negentrpopy).

Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και ο νόμος της «αναγκαίας ποικιλίας» (requisite variety) σύμφωνα με τον οποίο η ανάπτυξη ενός συστήματος δεν ευνοείται ούτε από την απόλυτη ποικιλία, ούτε από την πλήρη απουσία της. Υπάρχει μία βέλτιστη ή αναγκαία ποικιλία, η οποία αντιστοιχεί στην ποικιλία του περιβάλλοντος του συστήματος, και είναι τέτοιου βαθμού ώστε να επιτρέπει στο σύστημα να αναπτυχθεί χωρίς να του δημιουργεί αξεπέραστες δυσκολίες προσαρμογής. Έτσι, η πολυπλοκότητα και συγκεκριμένα η δυναμική πολυπλοκότητα[19] καταπολεμάται με πολυπλοκότητα, που σημαίνει ότι πρέπει ίσως να αποφεύγονται ως πιθανώς εσφαλμένες απλές προσεγγίσεις σε σύνθετα και πολύπλοκα ζητήματα. Ο νόμος αυτός, όπως θα διαπιστώσουμε πιο κάτω, φαίνεται ότι διέπει και τις οργανώσεις ή μάλλον τις λειτουργίες τους.

Η έννοια της ασάφειας στην κοινωνία και τις δομές της

Κεντρική έννοια στη θεωρία πολυπλοκότητας, και στην ουσία άμεσο αποτέλεσμα αυτής, αποτελεί και η έννοια της «ασάφειας» (fuzziness). Σε γενικές γραμμές η «ασάφεια» ως έννοια αποτελεί την αντίθετη της έννοιας «ακρίβεια» (precision). Οτιδήποτε δεν υπόκειται σε ακριβή ορισμό ή στερείται διακριτών ορίων μπορεί να θεωρηθεί ως ασαφές. Ειδικότερα, βέβαια, ο όρος ασάφεια σχετίζεται με τον ορισμό των «ασαφών συστημάτων» (fuzzy sets) από τον Zadeh[20], δηλαδή συστημάτων στα οποία η ιδιότητα των μελών τους να ανήκουν σε αυτά καθορίζεται από μια συνάρτηση της οποίας οι τιμές είναι μεταξύ 1 (τιμή πλήρους μέλους) και 0 (τιμή μη μέλους).

[18] Mayer – Harmon, *Organization Theory for Public Administration*, Boston, Little-Brown
[19] Υπάρχουν δύο είδη πολυπλοκότητας: η πολυπλοκότητα λεπτομερειών (detailed complexity) και η δυναμική πολυπλοκότητα (dynamic complexity). «Η πραγματική επιρροή στα περισσότερα συστήματα μάνατζμεντ βρίσκεται στην κατανόηση της δυναμικής πολυπλοκότητας» Peter Senge Fifth Discipline, Random House, 2006, p.72
[20] Zadeh, *Fuzzy Sets. Information and Control*, 1965

Στη συγκεκριμένη εργασία ενδιαφερόμαστε περισσότερο για τη θεωρία της «Κοινωνικής Ασάφειας» (Social Fuzziology), δηλαδή της ασάφειας όπως αυτή εμφανίζεται σε κοινωνίες ανθρώπων και σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και γνωρίζουν τα δρώμενα γύρω τους. Η ασάφεια αυτή εμπεριέχεται στο τι γνωρίζουμε για τον εαυτό μας, για τις πηγές και τη φύση της εμπειρίας μας, για τις σκέψεις και τα συναισθήματά μας, για τα κίνητρα που μας οδηγούν στην κατανόηση των φαινομένων γύρω μας και, τέλος, για την έμφυτη ανάγκη μας να δημιουργήσουμε και να πραγματώσουμε το δυναμικό μας.

Η βασική αρχή της μελέτης αυτής της μορφής ασάφειας είναι σχετικά απλή: η ανθρώπινη κατανόηση και η γνώση είναι αποτέλεσμα εσωτερικών διεργασιών και δεν μπορούν να επιβληθούν εξωτερικά. Αυτό ισχύει γιατί η ανθρώπινη κατανόηση έχει την ιδιότητα της αυτο-οργάνωσης. Είμαστε, δηλαδή, ταυτόχρονα δημιουργοί και προϊόντα της κοινωνίας στην οποία ανήκουμε και η κατανόηση και γνώση μας για την όποια εμπειρία μας είναι βαθειά ριζωμένες στη ζωή της κοινωνία μας και, όπως κάθε αυτο-οργανούμενη διεργασία, λειτουργούν εκ των έσω.

Περαιτέρω μελέτη της έννοιας της ασάφειας, και δη της κοινωνικής ασάφειας, οδήγησε σε κάποια βασικά συμπεράσματα-αρχές οι οποίες θα φανούν χρήσιμες στη διοικητική λειτουργία που είναι και ο βασικός στόχος της παρούσας μελέτης. Η σχέση αίτιου και αιτιατού των συμπερασμάτων αυτών με τα αντίστοιχα των θεωριών Πολυπλοκότητας και Χάους που αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι, νομίζω, προφανής.

Συγκεκριμένα:

1. **Αρχή της μη-συμβατότητας:** Καθώς η πολυπλοκότητα ενός συστήματος αυξάνει, η ανθρώπινη ικανότητα έκφρασης δηλώσεων ακριβείας και σχετικών με το σύστημα και τη συμπεριφορά του μειώνεται αντίστοιχα, έως ενός οριακού σημείου μετά το οποίο ακρίβεια και σχετικότητα καθίστανται μη συμβατά χαρακτηριστικά[21]. Αυτό περίπου σημαίνει ότι όσο πιο ακριβής και λεπτομερής είναι η προσπάθεια προσέγγισης και η περιγραφή της έκφανσης ενός πολύπλοκου κοινωνικού φαινομένου τόσο λιγότερο

[21] Zadeh, 1973 "A new approach to analysis of complex systems", IEEE Trans. Syst., Man, Cybern., SMC-3,1

αποτελεσματική καθίσταται ως προς τη δυνατότητα περιγραφής σημαντικών διαδικασιών και ενεργειών αυτού, αφού η ακρίβεια δημιουργείται σε βάρος της ολικής και πολυδιάστατης θεώρησής του. Έτσι, φαίνεται να επιβεβαιώνεται το Σωκρατικό παράδοξο: Όσο λιγότερα γνωρίζουμε τόσο πιο βέβαιοι και ακριβείς εμφανιζόμαστε στις απόψεις μας. Ταυτόχρονα, όσο περισσότερα γνωρίζουμε τόσο περισσότερο κατανοούμε τα πεπερασμένα όρια της βεβαιότητας και ακρίβειας.

2. **Αρχή της συνδετικότητας δυναμικών:** Κανένα αντικείμενο ή ον δεν μπορεί να υπάρξει από μόνο του, παρά μόνο μέσα από μια δυναμική σχέση με άλλα αντικείμενα ή όντα. Αυτό σημαίνει ότι όλες οι κοινωνικές αξίες, σχέσεις, ταυτότητες και ενέργειες μπορούν να ορισθούν και να υπάρξουν μόνο σε ανοικτά, δυναμικά δίκτυα σχέσεων.

3. **Αρχή της μορφοκλασματικότητας:** Η δομή της φύσης είναι μορφοκλασματική. Εκφράζεται, δηλαδή, με όμοιες επί μέρους δομές σε διαφορετικές κλίμακες εκδήλωσης. Αυτό σημαίνει ότι οι κοινωνίες και τα κοινωνικά συστήματα έχουν ισοδύναμη πολυπλοκότητα και αξία σε οποιοδήποτε επίπεδο, από τα έθνη, τις τάξεις, τις ομάδες έως και τα μεμονωμένα άτομα. Έτσι τα άτομα αποτελούν και αυτά μια κοινωνική μορφή, η οποία σχετίζεται άμεσα με άλλες κοινωνικές μορφές και δομές σε υψηλότερα επίπεδα, αλλά και εμπεριέχει μικρότερες άλλες κοινωνικές μορφές εσωτερικά.

Οι ανωτέρω αρχές συνδυαζόμενες οδηγούν στη συνέχεια στη διαμόρφωση τριών βασικών θεωρημάτων, δύο γνωστών ως τα «θεωρήματα αδυνατότητας» και ενός γνωστού ως το θεώρημα «δυνατότητας»[22]:

1° θεώρημα αδυνατότητας: Είναι αδύνατον να εξαλειφθεί η ασάφεια από οποιαδήποτε θεωρία η οποία αποσκοπεί στο να εξηγήσει το σύνολο της ύπαρξης, το άπειρο των εκδηλώσεων της και το αχανές της δυνατότητάς της για δημιουργία.

Η απόδειξη του θεωρήματος ακολουθεί λογικά τις δύο πρώτες βασικές αρχές της κοινωνικής ασάφειας.

[22] Dimitrov – Hodge 2002, *Social Fuzziology*, Physica-Verlag

2° θεώρημα αδυνατότητας: Είναι αδύνατον να μελετηθεί και να κατανοηθεί η ασάφεια που σχετίζεται με ένα ανώτερο (περισσότερο εξελιγμένο) σύστημα από την οπτική γωνία ενός κατώτερου (λιγότερο εξελιγμένου) συστήματος.

Η απόδειξη του θεωρήματος είναι συνέπεια της τρίτης βασικής αρχής, όπως αυτή διατυπώθηκε ανωτέρω.

Θεώρημα δυνατότητας: Μπορούμε να κατανοήσουμε τον κόσμο γύρω μας στο βαθμό που έχουμε εξελίξει και κατανοήσει τον εαυτό μας.

Το θεώρημα είναι απόρροια της βασικής αρχής της μορφοκλασματικότητας και του $2^{ου}$ θεωρήματος αδυνατότητας και θα αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο στη μελέτη της διοικητικής λειτουργίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία του χάους η μεγαλύτερη πηγή της ασάφειας είναι το ανθρώπινο μυαλό. Αυτό συμβαίνει γιατί ο εγκέφαλος μελετά κάθε ολότητα αναλύοντάς την σε επιμέρους κομμάτια, τα οποία εξετάζει, κατηγοριοποιεί, και στη συνέχεια προσπαθεί να συλλάβει το όλον ξανασυνθέτοντας τα επί μέρους αυτά τμήματα σε μία ενότητα, η οποία όμως, τελικά, δεν αντιστοιχεί στην αδιαίρετη ολότητα της πραγματικότητας. Το αποτέλεσμα ομοιάζει με την προκρούστεια λογική όπου τα πάντα πρέπει να ταιριάζουν σε λογικές σταθερές και αμετάβλητες κατηγορίες.

Συνεπώς ο λογικός νους δεν μπορεί να προχωρήσει πέρα από τη δυαδικότητα. Κάθε τι ή είναι ή δεν είναι. Κάθε λύση ή αποδίδει ή δεν αποδίδει. Ή επιλέγω κάτι οπότε απορρίπτω το αντίθετό του, σύμφωνα με τη δυαδική άποψη της λογικής ή δέχομαι ως ένα βαθμό και τα δύο, σύμφωνα με την πιο ασαφή άποψη των πιθανοτήτων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα όμως περισσότερη ασάφεια. Η ασπρόμαυρη λογική της βεβαιότητας (ή Α ή όχι-Α) οδηγεί εύκολα σε στερεότυπα και συνήθειες, που αυξάνουν την ασάφεια και καθιστούν κάθε πρωτότυπη καινούρια εμπειρία αδύνατη. Από την άλλη μεριά, η ασαφής λογική της αβεβαιότητας (και Α και όχι-Α ως ένα βαθμό) οδηγεί σε αναποφασιστικότητα και μη κριτική αποδοχή όλων των απόψεων. Αυτό επίσης εμποδίζει τη δημιουργία νέων πρωτότυπων απόψεων η οποία καθίσταται δυνατή μόνο μέσα από το δυναμισμό της πολικότητας των αντιθέτων. Έτσι, όταν το ζητούμενο είναι η κατανόηση, απαιτείται η

ετοιμότητα της υπέρβασης των κανόνων και των περιορισμών, ασχέτως με το πόσο δυαδικοί ή ασαφείς είναι οι τελευταίοι.

Κάθε ενέργεια μέσα στην ανθρώπινη κοινωνία και την πολυπλοκότητά της δεν μπορεί παρά να είναι ασαφής, τουλάχιστον όσον αφορά τα αποτελέσματά της ή τις επιπτώσεις της. Για να αντιμετωπισθεί αυτή η ασάφεια είναι πρωτίστως απαραίτητο να γίνει αποδεκτή χωρίς διάθεση απόκρυψής της και χωρίς βιαστική αντικατάστασή της από πλαστές απόλυτες εξηγήσεις αιτιών και αποτελεσμάτων. Η εμμονή να προσφέρουμε τέτοιες εξηγήσεις οι οποίες, δήθεν, δικαιολογούν πολλές ανθρώπινες αποφάσεις, και εδώ εισερχόμαστε ξεκάθαρα στο πεδίο της διοικητικής λειτουργίας, είναι μια από τις βασικές αιτίες για τα δεινά της κοινωνικής ζωής: οικολογική καταστροφή, δυσανάλογα ανισομερής κατανομή οικονομικών πόρων, εξίσου άνισος καταμερισμός υγείας μεταξύ των εθνοτήτων, απαξίωση της εργασίας κ.λπ. Αντίθετα η αποδοχή και συνειδητοποίηση της εγγενούς ασάφειας κατά την αντιμετώπιση κοινωνικής πολυπλοκότητας συνοδεύεται από τάση για κατανόηση της φύσης και της δυναμικής της μέσα στη ζωή των ανθρώπων και, επομένως, ευαισθητοποιεί τους εμπλεκόμενους φορείς στην εξεύρεση λύσεων κοινής αποδοχής ή καινοτόμων λύσεων ή, απλά στην συνεχή επανεξέταση και προσαρμογή τους. Άρα, η αποδοχή της ασάφειας ως τετελεσμένης οδηγεί στην αντιμετώπιση των θεμάτων μέσω αυτής, η οποία με τη σειρά της αυξάνει την αντίληψή μας, κάτι που οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοχή της ασάφειας κ.ο.κ. σε μια ατέρμονη διαδικασία κατανόησης των δρώμενων γύρω μας.

Οι Dimitrov-Hodge αναφέρουν τρεις βασικούς κανόνες για την αντιμετώπιση της κοινωνικής ασάφειας [23]:

α) Αποδεχθείτε το άγνωστο και μην προσπαθείτε να το υποτιμήσετε ή να το παρουσιάσετε ως γνωστό με την επιβολή γνωστών κανόνων και κατηγοριών. Το άγνωστο εκδηλώνεται μέσα σε κάθε έκφραση της ανθρώπινης δημιουργικότητας.

β) Αποφύγετε την προσκόλληση στην ανάγκη βεβαιότητας και απόλυτων ορισμών ή σε ιδέες και πρακτικές που είναι ήδη γνωστές και αποδεκτές από

[23] Dimitrov – Hodge 2002, *Social Fuzziology*, Physica-Verlag

την πλειοψηφία. Τέτοιες ταυτίσεις καταπιέζουν τη φυσική τάση του ανθρώπινου δυναμικού για αυτοπραγμάτωση.

γ) Μην αντιστέκεστε στην πολυπλοκότητα του δυναμικού της ζωής όπου κι αν αυτή εκδηλώνεται – εσωτερικά ή εξωτερικά. Ο μοναδικός δρόμος της μη υποδούλωσης σε αυτό το δυναμικό περνά μέσα από τη συνεχή προσπάθεια κατανόησης του μηχανισμού και των εφαρμογών της άπειρης ενέργειάς του στην αύξηση της ανθρώπινης νοημοσύνης.

Το ιδανικό επίπεδο ασάφειας είναι αυτό το οποίο διατηρεί ενεργό το ενδιαφέρον των ανθρώπων για μάθηση και ταυτόχρονα κινητοποιεί τη διάθεσή τους να εξερευνήσουν τις ρίζες και τις πηγές της ασάφειας αυτής και να κινηθούν, αν μπορούν, πίσω από το πέπλο που η ίδια δημιουργεί στην κατανόησή τους.

I.3. Η ΟΜΑΔΑ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟ ΠΡΟΣΑΡΜΟΖΟΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Νόμιμο δίκτυο / Δίκτυο σκιών

Σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό μπορούμε να διακρίνουμε δύο διαφορετικών ειδών δίκτυα συναλλαγών μεταξύ των παραγόντων του: το νόμιμο δίκτυο που πηγάζει από τις τυπικές, δηλαδή συμβατικές, ιεραρχικές σχέσεις των παραγόντων και το επονομαζόμενο δίκτυο σκιών που πηγάζει από τις διαπροσωπικές άτυπες σχέσεις μεταξύ αυτών[24]. Το κάθε ένα από αυτά τα δίκτυα έχει τα δικά του χαρακτηριστικά. Το νόμιμο δίκτυο χαρακτηρίζεται σε ιδανικές συνθήκες ως καθαρά γραμμικό υπό την έννοια ότι κάθε ερέθισμα σε αυτό οδηγεί σε ένα μονάχα αποτέλεσμα το οποίο, επί πλέον, είναι ευθέως ανάλογο του ερεθίσματος και το σύστημα ολόκληρο δεν υπερβαίνει το άθροισμα των μερών του. Σε πραγματικές συνθήκες βέβαια, τα χαρακτηριστικά αυτά αλλοιώνονται οδηγώντας ενίοτε σε πολλαπλά και δυσανάλογα των ερεθισμάτων αποτελέσματα. Το δίκτυο σκιών, από την άλλη πλευρά, χαρακτηρίζεται από μη γραμμικότητα στις σχέσεις ερεθίσματος και αποτελεσμάτων. Πολλές απαντήσεις είναι δυνατές για κάθε ερέθισμα και συνήθως οι απαντήσεις αυτές είναι δυσανάλογες με το αίτιο που τις προκάλεσε. Επί πλέον, το δίκτυο χαρακτηρίζεται από ασαφή όρια, οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων του διέπονται όχι από απόλυτα ορισμένους κανόνες και πολλές φορές τα επιτεύγματα των ομαδικών διεργασιών δεν μπορούν να εξηγηθούν άμεσα από τα μέλη της ομάδας, με αποτέλεσμα να οδηγούν στο συμπέρασμα ότι τα άτυπα αυτά συστήματα υπερβαίνουν σαφώς το άθροισμα των μερών τους.

Αν εξετάσουμε το μηχανισμό ανάδρασης (feedback) σε ανθρώπινα δικτυακά συστήματα, σύμφωνα πάντα με τον Ralph Stacey, θα διαπιστώσουμε την ύπαρξη δύο ειδών τέτοιων μηχανισμών: μηχανισμούς αρνητικής ανάδρασης, οι οποίοι σταθεροποιούν το σύστημα στοχεύοντας στην απομάκρυνση ή αποκατάσταση τυχόν ανωμαλιών ή αποκλίσεων που προκύπτουν κατά την πορεία του συστήματος προς τους προκαθορισμένους στόους του, και, επί πλέον, μηχανισμούς θετικής ανάδρασης, οι οποίοι κατά

[24] Ralph Stacey, *Complexity and Creativity in Organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1996)

μία έννοια αποσταθεροποιούν το σύστημα ενισχύοντας τις όποιες τυχόν ανωμαλίες προκύπτουν σε αυτό. Ο μηχανισμός αρνητικής ανάδρασης συναντάται κυρίως στο νόμιμο δίκτυο συναλλαγών και ο αντίστοιχος της θετικής στο δίκτυο σκιών. Επί πλέον, τα δύο αυτά είδη ανάδρασης σχετίζονται με τον τρόπο βάσει του οποίου το ανθρώπινο σύστημα μαθαίνει και εξελίσσεται. Η αρνητική ανάδραση σχετίζεται με μάθηση, υπό την έννοια της προσαρμογής της συμπεριφοράς του συστήματος ως αποτέλεσμα διορθωτικών κινήσεων αντίδρασης σε ανωμαλίες που προκύπτουν από τις επικρατούσες συνθήκες. Η προσαρμογή αυτή έχει ονομαστεί από πολλούς ερευνητές «ανάδραση μονού βρόχου»[25]. Οτιδήποτε πιο πολύπλοκο από αυτό οδηγεί στη θετική ανάδραση «διπλού βρόχου» όπου το σύστημα μαθαίνει, δηλαδή αλλάζει την συμπεριφορά του, προβλέποντας την αντίδραση του περιβάλλοντος και όχι αντιδρώντας σε αυτή.

Τέλος, τα ανθρώπινα δικτυακά συστήματα χαρακτηρίζονται από μορφοκλασματική δομή (fractal nature), δηλαδή αυτο-ομοίωση. Οι οργανισμοί είναι ολότητες που αποτελούν τμήμα άλλων ευρύτερων ολοτήτων, όπως οι οικονομίες και οι κοινωνίες, και ταυτόχρονα αποτελούνται από μέρη, όπως ομάδες και άτομα, τα οποία μπορούν επίσης να χαρακτηριστούν και αυτά ως ολότητες. Έτσι σε κάθε επίπεδο η συνολική δομή αποτελείται από ένα δικτυακό σύστημα συνεξελισσομένων μερών ή παραγόντων τα οποία είναι επίσης ολότητες και, ταυτόχρονα, είναι το ίδιο ένα μέρος ή παράγοντας ενός ευρύτερου όλου, το οποίο ομοίως και αυτό εξελίσσεται.

Ένας οργανισμός είναι, λοιπόν, ένα σύστημα το οποίο:

α) χαρακτηρίζεται από δύο υποσυστήματα, ένα αμιγώς μη γραμμικό και ένα θεωρητικά γραμμικό, πρακτικά όμως συχνά επίσης μη γραμμικό,

β) έχει την ικανότητα να μαθαίνει και να προσαρμόζεται χρησιμοποιώντας και τους δύο μηχανισμούς ανάδρασης, τον αρνητικό και το θετικό και, τέλος,

γ) αυτο-εξελίσσεται διατηρώντας πάντα μια μορφοκλασματική δομή, δηλαδή χαρακτηρίζεται από αυτο-ομοίωση.

Αυτά όμως είναι, όπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός πολύπλοκου προσαρμοζόμενου συστήματος.

---

[25] Argyris and Schon, 1978

Η επιστήμη της πολυπλοκότητας μας λέει ότι όλα τα μη γραμμικά συστήματα ή συστήματα μη γραμμικής ανάδρασης μπορούν να δραστηριοποιούνται σε τρεις πιθανούς χώρους-πεδία: σε μια σταθερή ζώνη όπου επαναλαμβάνουν με ασφάλεια κάποια σταθερά και δοκιμασμένα πρότυπα συμπεριφοράς, σε μια ασταθή ζώνη όπου τελικά αποσυντίθενται και, τέλος, σε μια οριακή - μεταβατική φάση μεταξύ σταθερότητας και αστάθειας όπου αναδύουν ποικίλα πρότυπα συμπεριφοράς μέσα από μηχανισμούς αυθόρμητης αυτο-οργάνωσης.

Τα ανθρώπινα συστήματα εμπίπτουν στην κατηγορία των συστημάτων μη γραμμικής ανάδρασης κατά τον Ralph Stacey[26] και έχουν επίσης τη δυνατότητα να λειτουργήσουν στη μεταβατική ζώνη, στην οποία και μόνο είναι ικανά να δημιουργήσουν κάτι το καινούριο. Η μεταβατική αυτή φάση χαρακτηρίζεται από ένταση μεταξύ σταθερότητας και αστάθειας και καθορίζεται στα ανθρώπινα συστήματα από την ένταση μεταξύ δύο συστημάτων. Το κυρίαρχο σύστημα που αντιπροσωπεύεται από τους κανονισμούς και τα πρότυπα συμπεριφοράς του νόμιμου συστήματος, το οποίο ενεργοποιείται για την εφαρμογή της όποιας στρατηγικής επιβίωσης, και ένα δευτερεύον σύστημα που αντιπροσωπεύεται από το διανοητικό κεφάλαιο των μελών του συστήματος του οποίου σκοπός είναι να ενεργοποιείται σε ένα δημιουργικό παιχνίδι παράγοντας ένα σύστημα σκιών.

Ο οργανισμός δε:

α) λειτουργεί στη σταθερή ζώνη όταν το δευτερεύον σύστημα συντονίζεται με το κυρίαρχο για να το υποστηρίξει,

β) αποσυντίθεται όταν το δευτερεύον σύστημα κυριαρχείται από τη συναισθηματική ατμόσφαιρα μέσα στην οποία λειτουργούν τα μέλη του σε βαθμό που το κυρίαρχο σύστημα δεν μπορεί να αφομοιώσει[27],

γ) τέλος, καταλαμβάνει το μεταβατικό στάδιο και κατά συνέπεια είναι δυνητικά σε θέση να εκδηλώσει δημιουργικότητα, όταν το δευτερεύον σύστημα λειτουργεί σε ένταση με το κυρίαρχο προσπαθώντας συνεχώς να το

[26] Ralph Stacey, *Complexity and Creativity in Organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1996

[27] "basic assumption behavior" in groups, Bion 1961

αντικαταστήσει ολικά ή μερικά. Η ύπαρξη αυτής της έντασης είναι απαραίτητη για την επίτευξη μάθησης διπλής ανάδρασης[28].

Η μεταβατική φάση μεταξύ σταθερότητας και αστάθειας καθορίζεται σε ένα οργανισμό από την κατάσταση ενός αριθμού παραμέτρων ελέγχου. Οι παράμετροι αυτοί είναι κατά τον Ralph Stacey ο ρυθμός και ο τρόπος με τον οποίο ρέει η πληροφορία μέσα στο σύστημα, ο βαθμός συνδετικότητας μεταξύ των παραγόντων, η ποικιλία προτύπων συμπεριφοράς, η ιεραρχία και ο τρόπος με τον οποίο εκδηλώνεται και, τέλος, το επίπεδο ανησυχίας και άγχους που είναι σε θέση το σύστημα να αφομοιώσει[29]. Έτσι, για να εισέλθει το σύστημα στη μεταβατική φάση μεταξύ σταθερότητας και αστάθειας και να ελευθερώσει τη δημιουργικότητά του πρέπει οι τιμές των παραμέτρων ελέγχου να ανέλθουν σε κάποιο κρίσιμο σημείο ή εύρος σημείων κάτω από το οποίο το σύστημα λειτουργεί στην οστεοποιημένη σταθερή ζώνη και πάνω από το οποίο αποσυντίθεται στην ζώνη αστάθειας.

Ανάγκη ευέλικτων δομών

Η γνώση αποτελεί πλέον βασικό συστατικό της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Αυτό είναι φανερό από το γεγονός ότι πολλοί ερευνητές των επιχειρήσεων αναφέρονται πλέον σε αυτές ως «συστήματα διαχείρισης γνώσης». Η γνώση αυτή δημιουργείται και εκφράζεται από την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί η ίδια νέα γνώση και να την ενσωματώνει στα συστήματά της, δηλαδή να μαθαίνει. Αυτό συμβαίνει μόνο όταν όλοι οι φορείς της καθίστανται δυνητικά δημιουργοί γνώσης, το οποίο μεταξύ άλλων σημαίνει την ύπαρξη και λειτουργία ευέλικτων δομών.

Οι Argyris και Schon[30] κάνουν λόγο για τριών ειδών μάθηση: «Απλού Βρόχου» (Single Loop), η οποία περιορίζεται σε διορθώσεις αποκλίσεων, «Διπλού Βρόχου» (Double Loop), η οποία βασίζεται σε ανάλυση και αλλαγή της τρέχουσας οργανωσιακής θεωρίας που διέπει τη δράση και, τέλος, «Μάθηση Δευτέρου Βαθμού» (Deutero-learning), η οποία βασίζεται σε στοχασμό πάνω σε ήδη υπάρχουσες μαθησιακές διαδικασίες.

---

[28] "double-loop learning", Argyris and Schon, 1978
[29] Ralph Stacey, *Complexity and Creativity in Organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1996
[30] Argyris and Schon, 1978

Παραδοσιακές / Σύγχρονες προσεγγίσεις στη Θεωρία Οργανώσεων

Από τα προηγούμενα συνάγεται ότι ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε πλέον τις οργανώσεις (και επιχειρήσεις) είναι απομακρυσμένος από τα μηχανιστικά Νευτώνεια δημιουργήματα. Τώρα κάνουμε λόγο για ευμετάβλητες και οργανικές δομές χωρίς σαφή όρια. Κάνουμε επίσης λόγο για μαθησιακές οργανώσεις οι οποίες επιδεικνύουν ικανότητα αυτο-οργάνωσης. Αντιμετωπίζονται δηλαδή οι οργανώσεις ως οργανικά συστήματα με ικανότητα προσαρμογής και ανάπτυξης που ταιριάζουν σε έμβια όντα.

Παρ' όλα αυτά, έχει ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε πόσο Νευτώνειες είναι οι περισσότερες επιχειρήσεις. Η έμφαση δίνεται στην υλική δομή και στα πολλαπλά μέρη, τα οποία για να λειτουργήσουν το καθένα με τον περιζήτητο βέλτιστο τρόπο δημιουργούν αρμοδιότητες οι οποίες με τη σειρά τους κατανέμουν στους ανθρώπους ρόλους. Αυτός ο διαχωρισμός χαρακτηρίζει τις οργανώσεις στο δυτικό κόσμο τα τελευταία τουλάχιστον διακόσια χρόνια. Η προσοχή εστιάζεται στη δομή και στο οργανωσιακό σχέδιο, στη συλλογή εκτεταμένων δεδομένων και στη λήψη αποφάσεων με τη χρήση πολύπλοκων μαθηματικών τύπων. Η μελέτη και βελτιστοποίηση των επί μέρους τμημάτων θεωρείται προϋπόθεση για τη γνώση και το συντονισμό του όλου. Αυτή όμως είναι η εικόνα μιας μηχανής και όχι ενός ζωντανού οργανισμού. Είναι ένας κόσμος που χαρακτηρίζεται από όρια όπου το κάθε εξάρτημα έχει τη θέση του και τη λειτουργία του. Έτσι, το καθένα από αυτά μελετάται κατακερματισμένα, επιδιώκεται η βέλτιστη απόδοσή του, χωρίς να παραβιάζονται τα όρια των άλλων μερών και, τελικά, το όλον αναμένεται να ευημερήσει ως αποτέλεσμα αυτών των μεμονωμένων προσπαθειών. Τα πανταχού παρόντα όρια δημιουργούν την αίσθηση της σταθερότητας και χρησιμοποιούνται για να μας προστατεύουν και να μας προσδιορίζουν με σαφήνεια και ασφάλεια που μάλλον αντιστοιχεί σε νεκρή φύση και όχι σε ζωντανό μεταβαλλόμενο κόσμο. Η ζωή μέσα σε αυτό το σύμπαν-μηχανή δεν είναι εύκολη. Όπως εύγλωττα περιγράφει ο Ζοχάρ[31], «η κλασσική φυσική μετάλλαξε το ζωντανό σύμπαν της αρχαίας Ελλάδας και του Μεσαίωνα, ένα σύμπαν που είχε σκοπό την ευφυία

[31] Zohar, Danah, *The Quantum Self*, New York: William Morrow, 1990

και το οποίο δημιουργήθηκε από την αγάπη του Θεού προς όφελος των ανθρώπων, σε μια άψυχη μηχανή με ωρολογιακή κίνηση».

Η κβαντική μηχανική, όμως, δεν περιγράφει ένα σύμπαν το οποίο μοιάζει με ρολόι. Αντίθετα μιλά για πολύ διαφορετικά πράγματα. Μετακινεί το κέντρο βάρους από τα μέρη στο όλον. «Αντί να διαπιστώνουμε ότι η κβαντική μηχανική περιορίζεται σε όλο και μικρότερες γωνίες του σύμπαντος, εμείς οι φυσικοί επιστήμονες διαπιστώνουμε ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε όλο και μεγαλύτερες περιοχές του χρόνου και του χώρου»[32]. Στις οργανώσεις μόλις αρχίσαμε να ανακαλύπτουμε αυτόν τον νέο κόσμο. Σιγά σιγά οι επιπτώσεις της νέας θεώρησης των πραγμάτων αρχίζουν να γίνονται αισθητές στις θεωρίες των οργανώσεων. Εάν τίποτα δεν υπάρχει ανεξάρτητο από τα άλλα πράγματα, τότε πρέπει να απαλλαγούμε από την ανάγκη μας να διαχωρίζουμε και να μελετάμε μόνο αποσπασματικά. Πρέπει να ξανασκεφτούμε τι είναι σημαντικότερο, το σύστημα ή το άτομο; Η κβαντική επιστήμη απαντά αμέσως: αμφότερα. Δεν χρειάζεται πλέον να επιλέγουμε μεταξύ δύο πραγμάτων σαν να ήταν ξεχωριστά. Κεντρική σημασία έχει η σχέση που δημιουργείται μεταξύ τους και η οποία με τη σειρά της δημιουργεί και την τρέχουσα πραγματικότητα. Άρα δεν υπάρχει πρόβλεψη και αυτό παρόλο που είναι ανησυχητικό, κάνει τον κόσμο πιο ενδιαφέροντα.

Ο Δεύτερος Νόμος της Θερμοδυναμικής καθορίζει το θέμα της ισορροπίας σε όλα τα συστήματα και επομένως και στις κοινωνίες και τις οργανώσεις. Σύμφωνα με αυτόν η ισορροπία είναι η τελική κατάσταση στην εξέλιξη κλειστών συστημάτων. Πραγματοποιείται στο σημείο στο οποίο το σύστημα έχει εξαντλήσει την ικανότητα που διαθέτει για αλλαγή και έχει αρχίσει να αυξάνει την εντροπία του. Η εντροπία, όρος που χρησιμοποιείται σήμερα στις θεωρίες του μάνατζμεντ, είναι ενέργεια αντιστρόφως ανάλογη της ικανότητας που διαθέτει το σύστημα για αλλαγή και η φυσική κατάληξη ενός συστήματος που έχει χάσει την προσαρμοστικότητά του. Ο νόμος αυτός ισχύει μόνο για τα κλειστά συστήματα, για τις μηχανές. Η πιο προφανής εξαίρεσή του είναι η ζωή. Κάθε τι ζωντανό είναι ένα ανοικτό σύστημα το οποίο εξακολουθεί να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται. Είναι λάθος να

[32] Wolf, Fred Alan, *Taking the Quantum Leap*, New York: Harper and Row, 1981

αντιμετωπίζουμε τις οργανώσεις σαν κλειστά συστήματα και να επιδιώκουμε την ισορροπία σε αυτές. Πρόκειται αντίθετα για ανοικτά συστήματα τα οποία διαθέτουν την ικανότητα της αυτο-οργάνωσης. Η ισορροπία δεν είναι ο σκοπός τους ακριβώς γιατί έχουν την ικανότητα να εισάγουν συνεχώς ενέργεια από το περιβάλλον και να εξάγουν εντροπία. Στις παραδοσιακές θεωρίες το ενδιαφέρον των αναλυτών επικεντρωνόταν κυρίως στη δομή του συστήματος μακριά από την κατανόηση των διαδικασιών αλλαγής και ανάπτυξης. Για να ελεγχθεί και να διατηρηθεί η σταθερότητα λοιπόν δημιουργήθηκαν βρόχοι ανάδρασης, σκοπός των οποίων ήταν να εντοπίσουν την απόκλιση και να επαναφέρουν το σύστημα στη θέση ισορροπίας. Αυτό το είδος ανάδρασης ονομάστηκε αρνητική ή ρυθμιστική ανάδραση και το συγκεκριμένο σκοπό εκπληρούν τα προγράμματα, τα σχέδια, οι μετρήσεις, τα κριτήρια. Τα νέα δεδομένα έχουν, όμως, εντοπίσει την ύπαρξη ενός δεύτερου είδους ανάδρασης, τη θετική ή ενισχυτική. Η ανάδραση αυτή δε χρησιμοποιεί τις πληροφορίες για ρύθμιση και επαναφορά στην προκαθορισμένη πορεία, αλλά για τον εντοπισμό και ενίσχυση του καινούριου με τη μορφή μηνυμάτων που δηλώνουν την ανάγκη για αλλαγή. Οι αντίστοιχοι βρόχοι αυξάνουν τις πληροφορίες αυτές και δημιουργούν αναταράξεις. Έτσι, το σύστημα μη δυνάμενο να αφομοιώσει το πλήθος των νέων δεδομένων στην παρούσα μορφή του αναγκάζεται να αλλάξει. Οι αναταράξεις δημιουργούν βέβαια ανισορροπία, αλλά αυτή μπορεί να οδηγήσει σε ανάπτυξη, εάν το σύστημα διαθέτει ικανότητα αντίδρασης και προσαρμογής. Τα συστήματα που διαθέτουν την ικανότητα αυτή είναι αυτά που ονομάζονται αυτο-οργανούμενα. Είναι προσαρμοστικά και ευέλικτα, όχι άκαμπτα και σταθερά. Έτσι, διατηρούνται ισχυρά παραμένοντας ανοικτά στο περιβάλλον τους.

Η βιωσιμότητα και ανθεκτικότητά τους προέρχονται από σημαντικές ιδιότητες των συστημάτων αυτών. Πρώτα από τη μεγάλη τους ικανότητα να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της στιγμής μέσω της ευκινησίας τους και της συγκέντρωσης πληροφοριών, οι οποίες σε πρώτη φάση ενδεχομένως απειλούν τη σταθερότητά τους. Τα συστήματα, όμως, αυτά δεν είναι ποτέ απλά παθητικά, αλλά ενεργά και συνεργαζόμενα με το περιβάλλον τους. Έτσι, αυτό που επικρατεί είναι η οργανωμένη δυναμική του συστήματος και όχι οι εξωτερικές επιδράσεις. Δεύτερον από τη διαδικασία της αυτο-αναφοράς, η οποία εξασφαλίζει αλλαγή του συστήματος χωρίς ταυτόχρονη

απώλεια της ταυτότητάς του. Η αλλαγή δεν είναι, δηλαδή, τυχαία και έξωθεν επιβαλλόμενη αλλά αποτέλεσμα της επικέντρωσης του συστήματος στη διατήρηση του εαυτού του μέσω της δημιουργίας του εαυτού του. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι, επίσης, η σταθερότητα που επιδεικνύουν τα συστήματα αυτά στο χρόνο, η οποία όμως οφείλεται στις πολλές τοπικές αλλαγές και αστάθειες που λαμβάνουν χώρα σε αυτά. Αυτό επιτυγχάνεται με τη μη καταστολή των μικρών τοπικών διαταράξεων μέσω αρνητικών βρόχων ανάδρασης. Αντίθετα, οι διακυμάνσεις αυτές ενισχύονται, ώστε να οδηγηθεί το σύστημα σε περιοχές μεγαλύτερης ελευθερίας, η οποία θεωρείται προϋπόθεση της νέας τάξης που τελικά θα δημιουργηθεί.

Με όλους αυτούς τους μηχανισμούς επιτυγχάνεται μεγάλη συνεργασία μεταξύ του συστήματος και του περιβάλλοντός του τα οποία βασικά αλλάζουν και αυτοεξελίσσονται αλληλοεπηρεαζόμενα. Ο θεωρητικός των επιχειρήσεων William Starbuck[33] γράφει ότι «οι οργανώσεις και τα περιβάλλοντά τους εξελίσσονται ταυτόχρονα προσπαθώντας να επιτύχουν μια καλύτερη αμοιβαία προσαρμογή». Αυτό το άνοιγμα στην αλλαγή είναι που δημιουργεί την εξέλιξη. Έτσι, όταν οι ηγέτες με την επιβολή εξουσίας πασχίζουν να διατηρήσουν τη σταθερότητα περιορίζουν στην ουσία την ελευθερία και αναχαιτίζουν την τοπική αλλαγή δημιουργώντας τελικά συνθήκες οι οποίες απειλούν την επιβίωση της εταιρείας.

Από την άλλη μεριά η ζωή είναι συνεχής δημιουργία η οποία βασίζεται στην ικανότητά της να δημιουργεί τον ίδιο της τον εαυτό. Η ιδιότητα αυτή της ζωής αποδίδεται με μια Ελληνική λέξη την οποία δανείζεται και χρησιμοποιεί η νέα επιστήμη, αυτή της «αυτοποίησης». Η αυτοποίηση είναι θεμελιώδης λειτουργία βάσει της οποίας οι ζωντανοί οργανισμοί, και επομένως και οι οργανώσεις ή γενικά οι κοινωνίες, δημιουργούνται, ανανεώνοναι, μεταλλάσσονται και γενικά υπάρχουν. Έτσι, κάθε οργανικό σύστημα αποτελεί ένα δίκτυο διαδικασιών αλληλοεξαρτόμενων και συνεργαζόμενων προκειμένου να αναπαράγει τον εαυτό του[34]. Αυτό δε το κάνει από ανάγκη για ανανέωση, ώστε να προστατεύσει τον εαυτό του. Ταυτόχρονα διατηρεί

[33] *Organizations and their Environments*, 1976
[34] Capra, Fritjof, *The Web of Life: A new scientific understanding of Living Systems*, New York, Anchor, 1996

μια σαφή αίσθηση της ατομικής του ταυτότητας μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο δικτυακών σχέσεων με άλλα συστήματα τα οποία επίσης «αυτοποιούνται». Το αποτέλεσμα είναι ότι όλοι οι οργανισμοί έχουν την ικανότητα να δημιουργούν τον εαυτό τους μέσα από τη συνεργασία και δέσμευσή τους με όλους τους υπόλοιπους. Γιατί οι ανθρώπινες κοινωνίες και οι οργανώσεις να αποτελούν εξαίρεση στον κανόνα αυτό;

Αγωνιζόμαστε συνήθως να δημιουργήσουμε τάξη στα ανθρώπινα αυτά συστήματα, ενώ η τάξη της ζωής αναδύεται. Δεν επιβάλλεται ποτέ από τις ανώτερες βαθμίδες στις κατώτερες. Εμφανίζεται καθώς τα στοιχεία του συστήματος συνεργάζονται και δημιουργούν μαζί νέες ικανότητες.

Το είδος της πίστης που προτείνει η νέα επιστήμη δεν είναι πιστή σε παραδοσιακές άκαμπτες δομές και ακλόνητες λύσεις, αλλά στην αλλαγή και την προσαρμοστικότητα που γεννούν το νέο και το δημιουργικό ακόμα και μέσα από τον κίνδυνο της αποσύνθεσης. Τέτοια συμπεριφορά δεν υπάρχει συνήθως στις παραδοσιακές οργανώσεις. Δεν υπάρχει η πεποίθηση ότι μπορούν να επιτύχουν το σκοπό τους με ποικίλους τρόπους και «να εστιάζουν την προσοχή τους στις προθέσεις και το όραμά τους, αφήνοντας τις μορφές να εμφανίζονται και να εξαφανίζονται»[35]. Αντίθετα, πιστεύουμε σε δομές ανθεκτικές, οι οποίες επιβιώνουν επειδή είναι ισχυρές και κατευθύνονται από τη δεξιοτεχνία και την ικανότητα ελέγχου και πρόβλεψης των ηγετών τους και όχι επειδή έχουν την ευελιξία να προσαρμοστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον τους.

Χαοτικά χαρακτηριστικά των Κοινωνικών ομάδων.

Με αφετηρία την πεποίθηση ότι η κοινωνική ζωή αποτελεί πεδίο συνάντησης και συναλλαγής πολύπλοκων δυναμικών ολοτήτων οι οποίες έχουν την προδιάθεση να υφίστανται χαοτικές αλλαγές, μπορούμε να διατυπώσουμε κάποιες βασικές προτάσεις οι οποίες διέπουν τα κοινωνικά φαινόμενα.

---

[35] Margaret J. Wheatley, *Leadership and the new science*, 2nd ed., Berrett-Kohler Publishers, Inc, USA, p.56

α) Δεν είναι δυνατή η μακροχρόνια και ακριβής πρόβλεψη της συμπεριφοράς ενός πολύπλοκου δυναμικού συστήματος, ακόμα κι αν καταστεί δυνατή η πλήρης μαθηματική περιγραφή του. Ο λόγος για αυτό είναι ο τεράστιος αριθμός των γνωστών και αγνώστων, εσωτερικών και εξωτερικών μεταβλητών που συνεχώς επηρεάζουν την εξέλιξη του φαινομένου και, κυρίως, ο υψηλότατος βαθμός αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των παραγόντων αυτών, καθώς και η εξαιρετική ευαισθησία και μη προβλεψιμότητά τους, ακόμα και σε ελάχιστες αλλαγές συνθηκών.

Η πρόταση αυτή επιφέρει καθοριστικό πλήγμα στην εγωιστική εμμονή των κοινωνικών και επιχειρησιακών ιθυνόντων να βασίζονται, με σκοπό τον πλήρη έλεγχο όλων των περίπλοκων περιστάσεων, σε μοντέλα αμιγώς επιστημονικά και λογικά, τα οποία στηρίζονται σε σταθερά αμετάβλητα δεδομένα και λειτουργούν σε εξίσου αμετάβλητα περιβάλλοντα.

β) Αμιγώς γραμμική αιτιότητα δεν ισχύει σε φαινόμενα κοινωνικής πολυπλοκότητας. Κάθε κοινωνική πρακτική και διαδικασία εδράζεται σε γενικότερα κοινωνικά συστήματα και αλληλεπιδρά με σχεδόν οτιδήποτε σχετίζεται εσωτερικά αλλά και εξωτερικά. Έτσι, όποιος επιζητά τον πλήρη έλεγχο για οποιοδήποτε λόγο το πράττει σε βάρος της δημιουργικής του ικανότητας, η οποία πηγάζει από την εγγενή ασάφεια των φαινομένων μακριά από στερεότυπα και ιδανικά περιβάλλοντα. Όταν ερχόμαστε αντιμέτωποι με κοινωνικά θέματα, δε μπορούμε να βασιζόμαστε αποκλειστικά σε μακροχρόνιες προβλέψεις ειδικών, όσο έξυπνα κι αν είναι τα μοντέλα που χρησιμοποιούν. Επιμέρους αναλυμένα και εξονυχιστικά μελετημένα μέρη δεν είναι ποτέ σε θέση να αναπαράγουν επαρκώς το όλον. Μηχανισμοί θετικής και αρνητικής ανάδρασης συνεχώς επεμβαίνουν και οδηγούν το σύστημα σε συνθήκες εκτός ισορροπίας. Αυτό, όμως, δεν είναι απαραίτητα εμπόδιο στην αντιμετώπιση αυτής της συμπεριφοράς. Αρκεί να οδηγήσει στην κατανόηση ότι δεν υπάρχουν αμελητέες μεταβλητές και σίγουρες ενέργειες σε πολύπλοκα ζωντανά συστήματα. Η καλύτερη προσέγγιση είναι αυτή που αφήνει περιθώρια για τη θεώρηση του συστήματος και του περιβάλλοντός του ως μιας ενιαίας ολότητας.

γ) Τεχνητή απλοποίηση του συστήματος μέσω μείωσης των όρων του δεν ωφελεί, διότι εκείνο που έχει τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δυναμικών όλων των μερών του η οποία προϋποθέτει συσχετισμό και ολοκληρωτική ή συνολική θεώρηση των πραγμάτων. Αυτή η αδιάσπαστη ενότητα μέσα στην οποία ζούμε ως κοινωνικά και φυσικά όντα είναι εκδήλωση της ιδιότητας της αυτοαναφορικότητας, η οποία έχει περιγραφεί από τον Gödel στο ομώνυμο θεώρημά του βάσει του οποίου είναι δυνατόν να διατυπώσουμε αληθείς θέσεις για ένα σύστημα μη δυνάμενες να αποδειχθούν με τη χρήση των μερών και της λογικής αυτού του ίδιου του συστήματος! Ο λόγος φαίνεται να είναι ότι το υπό εξέταση σύστημα εμπεριέχεται οργανικά εντός άλλου μεγαλύτερου το οποίο με τη σειρά του ανήκει σε άλλο ακόμα μεγαλύτερο και ούτω καθεξής.

δ) Σε κοινωνικά δρώμενα η διαμόρφωση συνθηκών μη ισορροπίας ή ασταθούς ισορροπίας είναι μάλλον αναμενόμενο και τυπικό χαρακτηριστικό. Τα χαοτικά δυναμικά που εμπλέκονται καθοδηγούνται από τους επονομαζόμενους «περίεργους ή παράξενους ελκυστές», δηλαδή, καταστάσεων ή μορφωμάτων τα οποία έχουν τη διττή ιδιότητα να έλκουν προς το μέρος τους οτιδήποτε έξω από αυτούς και ταυτόχρονα να επιτρέπουν απρόβλεπτη μετακίνηση σε οτιδήποτε στο εσωτερικό τους, χωρίς όμως να μπορεί αυτό να ξεφύγει προς τα έξω. Όταν, λοιπόν, έχουμε να κάνουμε με την πολυπλοκότητα ενός ανθρώπου ή οργανισμού ή ακόμα της κοινωνίας ολόκληρης, τότε πρέπει να εξασκηθούμε να αναγνωρίζουμε τους παράξενους ελκυστές οι οποίοι ενεργοποιούν τα εμπλεκόμενα δυναμικά. Να μάθουμε να χρησιμοποιούμε τις αστάθειες που υπάρχουν, τις ρωγμές στη σταθερότητα των πραγμάτων, ώστε να ελευθερώνουμε το δυναμικό της κατάστασης σε ευρεία κλίμακα. Αυτό καθίσταται δυνατό ακριβώς επειδή μικρές αλλαγές μπορεί να επιφέρουν μεγάλης κλίμακας αποτελέσματα στα πολύπλοκα χαοτικά συστήματα (φαινόμενο της πεταλούδας). Έτσι, ο άνθρωπος κινούμενος εκ φύσεως στο όριο μεταξύ τάξης και χάους, παρόλο που δεν μπορεί να ελέγξει τη χαοτική αυτή συμπεριφορά της ζωής, δεν αποτελεί και σκλάβο της εφόσον στην ουσία είναι ο ίδιος συμπαραγωγός της.

«Μέσα σε έναν πολύπλοκα συσχετιζόμενο κόσμο οποιαδήποτε ενέργεια κατευθύνεται εξωτερικά αντανακλάται και επιστρέφει σε εντελώς απρόβλεπτη μορφή. Ποτέ δεν μπορούμε να γνωρίζουμε πλήρως τα αποτελέσματα των ενεργειών μας.»[36]

ε) Η ασάφεια μέσα στην ανθρώπινη εμπειρία και γνώση υποδεικνύει στην ουσία και τη μοναδική κατεύθυνση για την επίτευξη αποτελεσματικότερης εμβάθυνσης στο μηχανισμό λειτουργίας των πραγμάτων γύρω μας. Αυτό συμβαίνει γιατί η αποδοχή αυτής της ιδιότητας προετοιμάζει το έδαφος για την γεφύρωση των αντιθέσεων που δημιουργεί το ανθρώπινο μυαλό με τρόπο ώστε αυτές να μην αλληλοαναιρούνται με την υιοθέτηση ακραίων μονοδιάστατων μοντέλων (είτε/είτε) αλλά να αλληλοσυμπληρώνονται (και/και). Η θεωρία της ασάφειας μπορεί και έχει κατά πολύ βοηθήσει την κοινωνία και κυρίως τους ηγέτες κάθε μορφής, αποκαλύπτοντας την ουτοπία των ασπρόμαυρων καθολικών και απολύτων θεωριών και βέλτιστων συμπεριφορών και διαδικασιών σε ζωντανά μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Πώς άραγε επιδρούν τα συμπεράσματα αυτά στις σύγχρονες θεωρίες περί ηγεσίας και ηγετικών μοντέλων; Πώς η διοικητική λειτουργία αυτο-οργανώνεται σήμερα ώστε να είναι συμβατή και συντονισμένη με τη χαοτική μορφή της δράσης των κοινωνικών ομάδων και των επιχειρήσεων; Ποιες σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας και μάνατζμεντ εκμεταλλεύονται τα χαρακτηριστικά των πολύπλοκων προσαρμοζόμενων συστημάτων στα οποία υλοποιούνται ώστε να καταστήσουν τα τελευταία ευέλικτα και ικανά να μάθουν σε ένα ταχύτατα και απρόβλεπτα εξελισσόμενο περιβάλλον;

Για να απαντηθούν τα ερωτήματα αυτά, καθώς και πληθώρα άλλων, θα επιχειρήσουμε τώρα πρώτα να αναφέρουμε και στη συνέχεια να αξιολογήσουμε τις κυριότερες σύγχρονες θεωρίες διοίκησης.

[36] Goerner, 1994

Ι.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΧΑΟΥΣ

Χαοταξική Διοίκηση (Chaordic Leadership)

«Είναι εξαιρετικά σπάνιο σήμερα να μιλά ή να σκέπτεται κανείς για οργανισμούς ή μάνατζμεντ χωρίς να συναντήσει αυτό που πρωτοπόροι διανοητές από διαφορετικά πεδία πιστεύουν ότι θα είναι η κυρίαρχη επιστήμη του επόμενου αιώνα: την κατανόηση των αυτοκαταλυτικών, μη γραμμικών, πολύπλοκων προσαρμοζόμενων συστημάτων, που συνήθως αναφέρονται με τον όρο πολυπλοκότητα.»[37]. Στο ίδιο άρθρο του, που στην ουσία είναι τμήμα του βιβλίου του «On Mission and Leadership», ο D. Hock δημιουργεί τον όρο «chaord», συνενώνοντας τους όρους «chaos» και «order», για να αναφερθεί σε αυτοκυβερνούμενους, προσαρμοζόμενους, μη γραμμικούς, πολύπλοκους οργανισμούς, οι οποίοι είναι φυσικοί, βιολογικοί ή κοινωνικοί ως προς το χαρακτήρα και στους οποίους συνυπάρχουν αρμονικά η τάξη και το χάος. Οι οργανισμοί αυτοί, κατά τον Dee Hock, χρειάζονται τελείως διαφορετική προσέγγιση σχετικά με το δίπολο του ηγέτη-ακολούθου. Ο όρος «ηγέτης» προϋποθέτει τον όρο «ακόλουθος» και αυτός με τη σειρά του τον όρο «επιλογή». Ένας ο οποίος είναι τυφλά δέσμιος στις αποφάσεις και στους σκοπούς κάποιου άλλου δεν είναι ακόλουθος με την αληθινή σημασία του όρου, αλλά μάλλον αντικείμενο εκμετάλλευσης. Ομοίως, ένας ο οποίος απλώς απαιτεί τυφλή υπακοή στις προσωπικές του αποφάσεις δεν είναι ηγέτης με την αληθινή σημασία του όρου. «Ένας πραγματικός ηγέτης δεν είναι δέσμιος της ιδιότητάς του να ηγείται. Ένας πραγματικός ακόλουθος δεν είναι δέσμιος της ιδιότητάς του να ακολουθεί». Τη στιγμή που δεσμεύονται δεν είναι πλέον ηγέτης-ακόλουθος. Το ουσιώδες χαρακτηριστικό της σχέσης ηγέτη – ακόλουθου είναι η «προτρεπόμενη συμπεριφορά», όρος που δηλώνει ότι οι ιδιότητες των δύο μερών ανακύπτουν αβίαστα από τα χαρακτηριστικά της περίστασης και όχι από προαποφασισμένες επιλογές. Ο Dee Hock μάλιστα διατείνεται ότι «η πραγματική ηγεσία και η προτρεπόμενη συμπεριφορά έχουν φυσική τάση προς το καλό, ενώ η τυραννία και η επιβαλλόμενη συμπεριφορά έχουν φυσική τάση προς το κακό.» Έτσι λέει ότι, ενώ συνήθως το μάνατζμεντ θεωρείται εξάσκηση εξουσίας, στην ουσία αυτή η

[37] Dee Hock, "The Art of Chaordic Leadership", Leader to Leader, Winter 2000

αντίληψη είναι λανθασμένη. Η πρώτη βασική ευθύνη του μάνατζερ, για την οποία ο Hock συμβουλεύει τη διάθεση του 50% του διαθέσιμου χρόνου του, είναι να διαχειρίζεται καλά τον εαυτό του, την ακεραιότητά του, το χαρακτήρα του, την ηθική του, τις πράξεις του. Η δεύτερη, με προτεινόμενο το 25% του διαθέσιμου χρόνου ενός μάνατζερ, είναι να διαχειρίζεται σωστά αυτούς που έχουν εξουσία επάνω του, τα αφεντικά του, χωρίς τη συγκατάβαση και αφοσίωση των οποίων η διαδικασία υπονομεύεται. Η τρίτη, το 20% του χρόνου, να διαχειρίζεται καλά τους συνεργάτες και συναδέλφους του, χωρίς την ενεργό συνεργασία των οποίων ελάχιστα μπορούν να επιτευχθούν. Τέλος, η τέταρτη και τελευταία ευθύνη του μάνατζερ, για την οποία περισσεύει μόνο το 5% του συνολικά διαθέσιμου χρόνου, είναι να διαχειρίζεται σωστά τους υφισταμένους του! Η λογική είναι ότι εάν όλοι οι εμπλεκόμενοι ακολουθήσουν και στη συνέχεια αναπαράγουν πιστά αυτή τη διαδικασία, δηλαδή πρωτίστως διαχειριστούν τον εαυτό τους, στη συνέχεια τους προϊσταμένους τους, μετά τους συνεργάτες τους και τέλος τους υφισταμένους τους, τότε η λειτουργία του μάνατζμεντ αυτοοργανώνεται και αναδύεται αβίαστα μέσα από τις σχέσεις και συναλλαγές των παραγόντων και της πολυπλοκότητας της κατάστασης. Γίνεται λοιπόν και αυτή «χαοταξική». «Είναι ακριβώς η αληθινή ηγεσία, ηγεσία για όλους, χαοταξική ηγεσία μέσα, πάνω, γύρω και κάτω, αυτό που χρειάζεται αυτός ο κόσμος τόσο πολύ και το κυριαρχικό μάνατζμεντ αυτό που τόσο λυπηρά του παρέχεται.»[38]

Εξουσία και Ασάφεια

Κυρίαρχο ρόλο στις ανθρώπινες σχέσεις, είτε στην κοινωνία είτε σε μια επιχείρηση, παίζει η έννοια της «δύναμης» ή «ισχύος». Η έννοια αυτή είναι υπεύθυνη ή καθορίζει σε μεγάλο βαθμό όλες τις ενέργειες κυριαρχίας ή αντίστασης που εκδηλώνονται ανάμεσα στα μέλη της κοινωνίας. Φαίνεται, όμως, να υπάρχει μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση, η οποία ενδιαφέρει εδώ, μεταξύ της έννοιας της δύναμης και αυτής της ασάφειας. Συγκεκριμένα, όπου οι κοινωνικές σχέσεις καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τη συγκέντρωση δύναμης σε κάποια μέλη, η ασάφεια γίνεται, κατά τους Dormitov-Hodge,

[38] Dee Hock, "The Art of Chaordic Leadership", Leader to Leader, Winter 2000

απατηλή ασάφεια, δηλαδή χρησιμοποιείται από τους κατέχοντες τη δύναμη για να εξαπατηθούν οι υπόλοιποι, και η μη ασάφεια γίνεται αντίστοιχα δογματισμός, ο οποίος παρουσιάζεται ως επιστημονική, κυρίως, βεβαιότητα[39]. Έτσι, ισχύει η εν πολλοίς γνωστή στο ευρύ κοινό αρχή ότι «όταν η δύναμη και η ασάφεια συναντηθούν η αλήθεια αποτελεί το πρώτο τους θύμα» (Αγγλικό ρητό).

Τι σημαίνει άραγε αυτή η σχέση για τις ηγεσίες και, πιο συγκεκριμένα, για τη διοικητική λειτουργία; Πώς επηρεάζουν οι ρόλοι της ασάφειας ή βεβαιότητας τις διοικητικές τάσεις, έστω προς το παρόν, θεωρητικά;

Ενδεχομένως η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα να υποδεικνύεται έμμεσα από το γενικότερο τρόπο με τον οποίο ο άνθρωπος χειρίζεται την ασάφεια και βεβαιότητα για να προσεγγίσει και να κατανοήσει τα συμβαίνοντα γύρω του. Συγκεκριμένα, ως κατανόηση μπορούμε να ορίσουμε την ανάδυση νοήματος μέσα από τη δίνη των, αρχικά τουλάχιστον, ασαφών σκέψεων που κατακλύζει το μυαλό μας. Μόλις κάποιο νόημα αναδυθεί προσπαθούμε να το εκλογικέψουμε για να εξηγήσουμε την εμπειρία μας. Το νόημα αυτό καθ' εαυτό είναι βέβαια στην αρχή επίσης ασαφές, αλλά μόλις εμφανισθεί επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο σκεπτόμαστε και αισθανόμαστε και αυτοοργανούμενο λειτουργεί ως ελκυστής και έλκει περισσότερα συγγενή νοήματα και αισθήματα, παίρνοντας έτσι σταδιακά πιο καθορισμένη και σταθερή μορφή. Αυτή η φυσική τάση της μετατροπής της ασάφειας σε βεβαιότητα σχετίζεται με την εξίσου φυσική ανθρώπινη τάση ή έλξη προς τη σταθερότητα, το γνωστό, το οικείο. Άλλωστε, το οικείο ή η μη αλλαγή αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους ελκυστές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Σε ακραίες, όμως, περιπτώσεις αυτή η φυσική τάση προς τη σταθερότητα φαίνεται να οδηγεί στο ακόλουθο παράδοξο: όσο πιο ασαφής είναι η κατανόηση κάποιου όσον αφορά κάτι, τόσο ισχυρότερη η τάση του για προσκόλληση σε οτιδήποτε φαίνεται ή είναι σαφές μέσα σε αυτό. Στην κοινωνική μας ζωή, λοιπόν, και ειδικά σε περιπτώσεις ηγετών (διοικητών, αρχηγών, κυβερνητών κ.τ.λ.) όσο μεγαλώνει η αβεβαιότητα κατανόησής τους λόγω αυξημένης πολυπλοκότητας μιας περίπτωσης, τόσο αυξάνεται η

[39] Dimitrov-Hodge, *Social Fuzziology*, Physica-Verlag, 2002

επιθυμία τους να χρησιμοποιήσουν στεγνές, άκαμπτες, δηλαδή μη ασαφείς, μεθόδους διοίκησης και ελέγχου. Το πρόβλημα, όμως, είναι ότι οι μέθοδοι αυτές μεγεθύνουν τα υπάρχοντα προβλήματα και, κατά συνέπεια, και την ασάφειά τους. Για την αποφυγή αυτού του παράδοξου δεν προτείνεται βέβαια η μονομερής χρήση εύκαμπτων ασαφών μεθόδων, κάτι που θα οδηγούσε σίγουρα σε προβλήματα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Η θεωρία πολυπλοκότητας και χάους εδώ προτείνει την κίνηση της διοικούσας αρχής πέρα από το δίπολο της βεβαιότητας-ασάφειας, έτσι ώστε το οποιοδήποτε νόημα να αναδύεται αβίαστα και ελεύθερα ως φυσική συνέπεια των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στην πραγματικότητα της εμπειρίας της. Πως όμως επιτυγχάνεται αυτό;

Οργάνωση επιχειρήσεων και Διοίκηση

Ο θεωρητικός των οργανώσεων Karl Weik έχει τονίσει ότι οι οργανώσεις δημιουργούν οι ίδιες ως ένα βαθμό τις οργανωσιακές τους πραγματικότητες. Το περιβάλλον της οργάνωσης τίθεται εκεί από την ίδια την οργάνωση σε συνεργασία, βέβαια, με τις άλλες δομές γύρω της. Έτσι, δεν υπάρχει αντικειμενική πραγματικότητα, μια καθαρά κβαντική άποψη, το περιβάλλον δεν υφίσταται κάπου αφ' εαυτού. Δημιουργείται από τις πράξεις μας, τις παρατηρήσεις μας και τις ευαισθησίες μας. Πρέπει λοιπόν να ξεφύγουμε από τις απόλυτες λύσεις και απόψεις και να επικεντρωθούμε σε στοχαστικά ερωτήματα που αφορούν στο τι συνέβη και ποιες ενέργειες ενδεχομένως θα είχαν βοηθήσει περισσότερο. Το φαινόμενο ονομάστηκε από τον ίδιο «αναπαράσταση»[40]. Η μετατόπιση αυτή του κέντρου βάρους του ενδιαφέροντός μας από τον κλασσικό στρατηγικό σχεδιασμό στη στρατηγική σκέψη ανοίγει νέες προοπτικές στις θεωρίες διοίκησης. Αντί για τη δυνατότητα ανάλυσης και πρόβλεψης πρέπει τώρα οι διοικητές να γίνουν γνώστες του τι ακριβώς συμβαίνει την κάθε δεδομένη στιγμή και του πώς ακριβώς μπορούν να διδαχθούν από αυτό και να προσαρμόσουν αναλόγως τις ενέργειές τους. Ο Jack Welch, ο γενικός διευθυντής της General Electric σε συνέντευξη του στη USA Today, είχε πει ότι η πρόβλεψη είναι λιγότερο σημαντική από την αντίδραση. Έτσι, το μέλλον δημιουργείται από τις

[40] Weik, Karl, *The social psychology of organization*, New York: Random House, 1979

διοικήσεις κυριολεκτικά μέσα από τη συνάντησή τους με τη στιγμή. Πρέπει πρώτα να αλληλεπιδράσουμε με το παρόν για να δημιουργήσουμε το μέλλον. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι οι οργανώσεις ευρίσκονται συνεχώς σε κατάσταση απλής αντίδρασης. Καμία διοίκηση δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός συν-δημιουργός του περιβάλλοντος, εάν πρώτα δεν υπάρχει σαφήνεια σχετικά με τους στόχους της και αυτό προϋποθέτει ύπαρξη οργανωσιακής ταυτότητας. Δεν μιλάμε λοιπόν για παθητική αντίδραση στα τεκταινόμενα της στιγμής, αλλά για ενεργητική συμμετοχή σε αυτά που προέρχονται από την απελευθέρωση της δυνατότητας εκμάθησης μέσα από την εκάστοτε εμπειρία (αυτό που η θεωρία πολυπλοκότητας ονομάζει «διπλή ανάδραση»). Τα ερωτήματα που αποκτούν τώρα σημασία για τους διοικητές αυτής της προσπάθειας επικεντρώνονται στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που διοικούν. Τι είναι βασικό για την ύπαρξη δυνατών και υγιών σχέσεων; Πώς μπορούν οι άνθρωποι να ακούν ο ένας τον άλλο και να μιλούν αποτελεσματικά μεταξύ τους; Πώς μπορούν να συνεργαστούν καλύτερα μέσα στην οργάνωση; Έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται; Οι παρούσες οργανωσιακές αξίες τους φέρνουν πιο κοντά ή αντίθετα τους χωρίζουν; Ποια είναι τελικά η περιβόητη και πολυσυζητημένη και ζητούμενη ισχύς στις οργανώσεις; Μήπως είναι απλά η παραγωγική ικανότητα που δημιουργείται από τις σχέσεις; Σε τελική ανάλυση η ισχύς είναι ενέργεια και ως τέτοια πρέπει να ρέει μέσα στις οργανώσεις ελεύθερα και όχι να περιορίζεται σε ορισμένα μόνο επίπεδα. Αυτό που την καθιστά χρήσιμη ή επιζήμια είναι η φύση των σχέσεων των ανθρώπων. Αν όλα αυτά είναι σωστά τότε οφείλουμε να φροντίσουμε για την ποιότητα αυτών των σχέσεων.

Σύγχρονες Θεωρίες περί Διοίκησης

Όλα τα προηγούμενα θέτουν το εννοιολογικό αλλά και πρακτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να κινηθούν οι αποτελεσματικές θεωρίες περί διοίκησης. Ας επικεντρώσουμε, λοιπόν, το ενδιαφέρον μας στις υπάρχουσες σύγχρονες θεωρίες αλλά και πρότυπα ή μοντέλα διοίκησης, για να κρίνουμε στη συνέχεια τη συμβατότητά τους με τις ως άνω προδιαγραφές μιας, ομολογουμένως, κβαντικής θεώρησης του θέματος της ηγεσίας.

Κάποιες από τις κυριότερες θεωρίες αλλά και μοντέλα διοικησης που έχουν προταθεί και ευρίσκονται εν χρήσει τα τελευταία χρόνια είναι οι κάτωθι επιγραμματικά αναφερόμενες. Οι θεωρίες και τα μοντέλα αυτά θα χρησιμεύσουν αργότερα ως βάση σύγκρισης με το προτεινόμενο από την εργασία αυτή μοντέλο.

1. Ο Quinn[41] υποστηρίζει ότι η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να εξασφαλίζει ισορροπία μεταξύ δύο κύριων διπόλων που είναι ενεργοποιημένα σε κάθε οργανισμό: το δίπολο της ευελιξίας – σταθερότητας και το δίπολο της εσωστρέφειας – εξωστρέφειας ή εσωτερικής – εξωτερικής εστίασης.

Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να εξασφαλίζονται με επιτυχία 12 ηγετικοί ρόλοι που ορίζονται ως εξής:

Στην περιοχή [σταθερότητας / εξωστρέφειας] οι ρόλοι ενθάρρυνσης καινοτομίας, διοίκησης μέλλοντος και διοίκησης συνεχούς βελτίωσης.

Στην περιοχή [σταθερότητας / εσωστρέφειας] οι ρόλοι διοίκησης ομάδων, διοίκησης διαπροσωπικών σχέσεων και διοίκησης ανάπτυξης άλλων.

Στην περιοχή [ευελιξίας / εξωστρέφειας] οι ρόλοι διοίκησης ανταγωνιστικότητας, ενεργοποίησης εργαζομένων και διοίκησης εξυπηρέτησης πελατών.

Στην περιοχή [ευελιξίας / εσωστρέφειας] οι ρόλοι διοίκησης κοινωνικοποίησης, διοίκησης συντονισμού και διοίκησης ελέγχου.

Η λογική του μοντέλου είναι ότι ο ηγέτης μιας ομάδας ή επιχείρησης πρέπει να είναι σε θέση να ενσαρκώνει και τους δώδεκα αυτούς ρόλους ώστε η επιχείρηση – ομάδα να μπορεί να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να ισοσταθμίζεται ανάμεσα στις «ανταγωνιστικές αξίες» της εσωστρέφειας, εξωστρέφειας από τη μία και σταθερότητας, ευελιξίας από την άλλη.

[41] Quinn, *Becoming a Master Manager*, Wiley, 1996

Ο Δημήτρης Μπουραντάς[42] αργότερα για να υπερσκελίσει τη δυσκολία εφαρμογής του μοντέλου Quinn πρότεινε μια παραλλαγή του μοντέλου αυτού, ένα αναθεωρημένο μοντέλο όπως το ονομάζει, το οποίο προσδιορίζει το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς με βάση από τη μία το τι ο ηγέτης πρέπει να επιτυγχάνει και από την άλλη το πώς πρέπει να το επιτυγχάνει. Έτσι, δημιουργούνται οι άξονες ή δίπολα [επίτευξης άμεσων αποτελεσμάτων – μελλοντικής ανάπτυξης του οργανισμού] και [ανθρώπων – συστημάτων αντίστοιχα]. Οι ηγετικοί ρόλοι παραμένουν 12 και μοιράζονται τώρα ως εξής:

Στην περιοχή [μέλλον / συστήματα] αντιστοιχούν οι ρόλοι ανάπτυξης στρατηγικής, διοίκησης καινοτομιών και ανάπτυξης δικτύου υποστήριξης.

Στην περιοχή [μέλλον / άνθρωποι] οι ρόλοι προσωπικής ανάπτυξης, ανάπτυξης ανθρώπων και ανάπτυξης εταιρικής κουλτούρας.

Στην περιοχή [άμεσα αποτελέσματα / συστήματα] οι ρόλοι διοίκησης εξυπηρέτησης πελατών, συντονισμού και υλοποίησης έργου.

Στην περιοχή [άμεσα αποτελέσματα / άνθρωποι] οι ρόλοι υποστήριξης ανθρώπων, ανάπτυξης ομάδας και παρακίνησης.

2. Οι Kouzes & Posner[43] προτείνουν ως επιτυχημένο διοικητικό μοντέλο αυτό που περιλαμβάνει 10 διοικητικές ενέργειες, οι οποίες καθορίζουν 10 αντίστοιχες διοικητικές συμπεριφορές ή πρακτικές. Αυτές ομαδοποιούνται σε 5 κατηγορίες και είναι οι ακόλουθες:

Πρόκληση καινοτομιών: υιοθεσία καινοτομιών 1. συνεργατών και 2. του ιδίου.

Έμπνευση κοινού οράματος: 3. δημιουργία οράματος και 4. εξασφάλιση συνεργασίας των υφισταμένων και συνεργατών.

Ενεργοποίηση συνεργατών: 5. καλλιέργεια ομαδικότητας και 6. ενδυνάμωση συνεργατών.

Διαμόρφωση σχεδίου: 7. κατάρτιση και υλοποίηση λεπτομερειακού σχεδίου και 8. έμπρακτη συμμόρφωση του ιδίου με αυτό (leading by example).

---

[42] Μπουραντάς Δ., *Μάνατζμεντ*, εκδ. Μπένος, 2002

[43] Kouzes & Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey Bass, 2002

Ψυχική ενθάρρυνση: 9. γνήσιο ενδιαφέρον για τους συνεργάτες και υφισταμένους και 10. πραγματική επιβράβευση όπου χρειάζεται.

3. Οι Tannembaum & Shmidt καταλήγουν σε ένα κατάλογο ηγετικών συμπεριφορών ή μοντέλων όπου κάθε ηγετικό «στυλ» αντιστοιχεί στα χαρακτηριστικά της ανά χείρας περίστασης, δηλαδή το είδος και τα χαρακτηριστικά του επιθυμούμενου έργου, τις ικανότητες και συμπεριφορές των εμπλεκόμενων ατόμων και το είδος του περιβάλλοντος. Έτσι, οδηγούνται σε ένα εύρος διοικητικών πρακτικών που κυμαίνονται μεταξύ δύο άκρων σε θέσεις που καθορίζονται από το βαθμό αυταρχικότητας ή δημοκρατικότητας του ηγέτη. Οι πρακτικές αυτές είναι οι κάτωθι:

Λήψη και ανακοίνωση διαταγής. Η πρακτική με το μεγαλύτερο βαθμό αυταρχικότητας ή μικρότερο βαθμό δημοκρατικότητας. Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και απλά διατάζει τους υφισταμένους.

Κινούμενοι τώρα προς την κατεύθυνση μείωσης της αυταρχικότητας και αύξησης της δημοκρατικότητας έχουμε κατά σειρά τις πρακτικές:

Χρήση πειθούς. Ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις μόνος του και πείθει τους συνεργάτες του για την εγκυρότητά τους.

Πρόκληση συζήτησης. Ο ηγέτης αποφασίζει, πριν την εκτέλεση ανακοινώνει τις αποφάσεις του και προκαλεί συζητήσεις με τους συνεργάτες – υφισταμένους του με σκοπό την τυχόν βελτίωση των αποφάσεών του.

Δοκιμή εναλλακτικών αποφάσεων. Ο ηγέτης παρουσιάζει δοκιμαστικές, μη τελεσίδικες αποφάσεις που υπόκεινται σε αλλαγές.

Χρήση συμβούλων. Ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα και ζητά την συμβουλή ειδικών για τον καθορισμό της τελικής απόφασης.

Πρόκληση συμμετοχής. Ο ηγέτης καθορίζει το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να κινηθεί η λύση και ζητά από την ομάδα του να αποφασίσει από κοινού.

Εξουσιοδότηση. Ο ηγέτης εξουσιοδοτεί την ομάδα του να αποφασίσει και να ενεργήσει ανεξάρτητα υιοθετώντας ο ίδιος το ρόλο του συντονιστή και του παρέχοντος τους απαραίτητους πόρους.

4. Το μοντέλο των Hersey & Blanchard καθορίζει την ηγετική συμπεριφορά με βάση δύο διαστάσεις: τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη αφενός προς τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (ΠΠΣ) και αφετέρου προς τους ανθρώπους που εργάζονται για την επίτευξη των στόχων αυτών (ΠΠΑ). Η λογική είναι να τονιστούν οι δύο απαραίτητες διαστάσεις της διοίκησης, οι στόχοι και οι άνθρωποι. Έτσι, και στο μοντέλο αυτό ορίζονται 4 δυνατές περιπτώσεις:

1. Χαλαρός ΠΠΣ, Χαλαρός ΠΠΑ. Ο ηγέτης απλά εξουσιοδοτεί την ομάδα του να εργαστεί σχεδόν ανεξάρτητα για τη διεκπεραίωση του έργου.

2. Χαλαρός ΠΠΣ, Έντονος ΠΠΑ. Ο ηγέτης ζητά τη συμμετοχή των συνεργατών – υφισταμένων για τη λήψη της απόφασης και τη διεκπεραίωση της εργασίας.

3. Έντονος ΠΠΣ, Χαλαρός ΠΠΑ. Ο ηγέτης απλά αποφασίζει και διατάσσει.

4. Έντονος ΠΠΣ, Έντονος ΠΠΑ. Ο ηγέτης αποφασίζει και πείθει τους συνεργάτες του για την εγκυρότητα της απόφασής του.

Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard η αποτελεσματική επιλογή των διαφόρων ηγετικών συμπεριφορών του μοντέλου εξαρτάται από την ωριμότητα των συνεργατών ή υφισταμένων. Η ωριμότητα δε αυτή διαιρείται σε 4 κατηγορίες από την ελάχιστη στη μέγιστη, κάθε μία από τις οποίες αντιστοιχεί σε μια προτεινόμενη πρακτική. Έτσι έχουμε τις περιπτώσεις:

Πολύ χαμηλή ωριμότητα συνεργατών: όταν τα άτομα δε θέλουν να παράγουν έργο αλλά ούτε μπορούν. Η αποτελεσματικότερη ηγετική πρακτική είναι αυτή της διαταγής (3) και ο προσανατολισμός του ηγέτη είναι κυρίως προς τους στόχους.

Χαμηλή ωριμότητα συνεργατών: όταν τα άτομα θέλουν αλλά δεν μπορούν να παράγουν έργο. Η αποτελεσματικότερη ηγετική πρακτική είναι η πειθώ (4) και ο προσανατολισμός του ηγέτη είναι και προς τους στόχους και προς τα άτομα και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Υψηλή ωριμότητα συνεργατών: όταν τα άτομα δε θέλουν να παράγουν έργο αλλά μπορούν. Η αποτελεσματικότερη πρακτική είναι τώρα η ζήτηση συμμετοχής (2) και ο προσανατολισμός είναι κυρίως προς τους ανθρώπους.

Πολύ υψηλή ωριμότητα συνεργατών: όταν τα άτομα και θέλουν και μπορούν να παράγουν έργο. Η αποτελεσματικότερη πρακτική είναι η

εξουσιοδότηση και αυτονόμηση της ομάδας (1) και δε χρειάζεται κανένας ιδιαίτερος προσανατολισμός από τον ηγέτη.

5. Ο Goleman[44] το 1995 υπογράμμισε τη σημασία της «συναισθηματικής νοημοσύνης» των ηγετών για τη σωστή λήψη αποφάσεων στα σημερινά πολύπλοκα εργασιακά περιβάλλοντα, η οποία εκφράζεται μέσα από την επίγνωση και διαχείριση του εαυτού του αλλά και των σχέσεων με τους άλλους. Έτσι, ικανοί και αποτελεσματικοί ηγέτες θεωρούνται εκείνοι που σε προσωπικό επίπεδο διαθέτουν συναισθηματική αυτοεπίγνωση, ικανότητα σωστής αυτοαξιολόγησης, αυτοπεποίθηση, είναι σε θέση να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους, είναι διαφανείς στις σχέσεις και λειτουργίες τους, διαθέτουν προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον, επιτυγχάνουν τους στόχους τους, αναλαμβάνουν πρωτοβουλία όπου χρειάζεται και είναι αισιόδοξοι ακόμα και εν μέσω αντίξοων συνθηκών. Τέλος, σε επίπεδο κοινωνικών σχέσεων ικανοί ηγέτες θεωρούνται εκείνοι οι οποίοι διακατέχονται από ενσυναίσθηση απέναντι στα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων, διαθέτουν οργανωτική επίγνωση, ικανότητα εξυπηρέτησης των άλλων, ικανότητα επιρροής και ανάπτυξης των συνεργατών τους, ικανότητα πρόκλησης αλλαγών όταν αυτές είναι αναγκαίες, ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων αλλά και οικοδόμησης δεσμών, καθώς και ομαδικότητα.

Με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά ο Goleman ορίζει έξι στυλ ηγετών:

α. Καταπιεστικούς ηγέτες οι οποίοι απαιτούν άμεση και αδιαπραγμάτευτη συμμόρφωση,

β. Εξουσιαστικούς ή κατευθυντικούς ηγέτες οι οποίοι ωθούν τα στελέχη τους προς κάποιο στόχο,

γ. Ομαδικούς ή συνεργατικούς ηγέτες οι οποίοι δημιουργούν συναισθηματικούς δεσμούς και αρμονικές σχέσεις,

δ. Δημοκρατικούς ηγέτες οι οποίοι δημιουργούν συναίνεση μέσω συμμετοχής,

[44] Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Ο Νέος Ηγέτης*, Ελληνικά Γράμματα, 2002

ε. Υποστηρικτικούς ηγέτες ή προγυμναστές οι οποίοι καθοδηγούν τα στελέχη τους ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους και

στ. Οραματιστές οι οποίοι κινητοποιούν τα στελέχη τους για την υλοποίηση κοινού οράματος δημιουργώντας ταυτόχρονα τα στελέχη του μέλλοντος.

Η διαδικασία διεύρυνσης της συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών ή γενικότερα στελεχών βιώνεται με τη μορφή πέντε «ανακαλύψεων». Η πρώτη αφορά την ανακάλυψη του ιδανικού εαυτού κάποιου, η οποία θέτει και τον απώτερο στόχο του εγχειρήματος, η δεύτερη την επίγνωση του πραγματικού εαυτού συμπεριλαμβανομένων των ισχυρών και αδύνατων σημείων κάποιου, η τρίτη την ανακάλυψη της διαδικασίας, δηλαδή του σχεδίου μάθησης για την ανάπτυξη του ηγέτη, η τέταρτη τη συνεχή πρακτική εξάσκηση και, τέλος, η πέμπτη την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, οι οποίες ενθαρρύνουν και βοηθούν το άτομο σε κάθε βήμα της διαδικασίας. Η σημασία και η αναγκαιότητα της δημιουργίας κατάλληλου περιβάλλοντος από μια αποτελεσματική ηγεσία για την επίτευξη της δύσκολης και μακράς αυτής πορείας είναι, νομίζω, αυταπόδεικτη.

6. Οι Nonaka και Takeuchi, στο βιβλίο τους «Η Επιχείρηση της Γνώσης: Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση»[45], μεταφρασμένο στα Ελληνικά από τις εκδόσεις Καστανιώτη, περιγράφουν ένα εναλλακτικό μοντέλο διοίκησης το οποίο ονομάζουν «Διοίκηση από το Μέσο προς την Κορυφή και τη Βάση». Το μοντέλο αυτό, κατά τους συγγραφείς, συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των δύο παραδοσιακών μοντέλων διοίκησης, «κορυφής-βάσης» και «βάσης-κορυφής», αποφεύγοντας ταυτόχρονα τα μειονεκτήματά τους. Η έμφαση εδώ δίνεται στα μεσαία διοικητικά στελέχη τα οποία επιφορτίζονται με το κρίσιμο έργο της δημιουργίας και διαχείρισης της οργανωσιακής γνώσης, εν αντιθέσει με πολλούς θεωρητικούς του μάνατζμεντ, όπως Tom Peters[46], Rosabeth Kanter (1989), James Quinn[47], Johnson &

[45]Nonaka και Takeuchi, *Η Επιχείρηση της Γνώσης: Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*, Εκδ. Καστανιώτη, 2003, σελ.165

[46] Tom Peters, "Thriving on Chaos", NY, Alfred Knopf., 1987

Frohman[48], Dopson & Stewart[49], Borucki & Byosiere[50] και άλλους, οι οποίοι υποβαθμίζουν το ρόλο και τη σημασία των μεσαίων στελεχών και αμφισβητούν την αναγκαιότητά τους στο εγγύς μέλλον. Οι Nonaka και Takeuchi[51], αντίθετα, θεωρούν ότι η μεγάλη σημασία των μεσαίων στελεχών στο μοντέλο τους έγκειται στη δυνατότητα που έχουν, λόγω της θέσης τους στον οργανισμό, να είναι ταυτόχρονα ανοικτά στα ερεθίσματα και των ανώτερων και των κατώτερων στελεχών και να προσανατολίζουν έτσι τη χαοτική κατάσταση που δημιουργείται σήμερα σε κάθε οργάνωση προς τη δημιουργία ρητής και άρρητης γνώσης. Γεφυρώνουν, δηλαδή, το χάσμα μεταξύ των οραμάτων της κεντρικής διοίκησης και της πραγματικότητας του έξω κόσμου. Το αποτέλεσμα αυτού του μοντέλου διοίκησης είναι η δημιουργία ενός νέου οργανωσιακού μοντέλου, αυτού της «υπερκείμενης οργάνωσης», το οποίο αποτελείται από τρία αλληλοσυνδεόμενα στρώματα διοικούμενα με διαφορετικό τρόπο. Το κεντρικό στρώμα του επιχειρησιακού συστήματος, στο οποίο διεξάγονται οι λειτουργίες ρουτίνας και έχει γραφειοκρατική δομή, το ανώτερο στρώμα των ομάδων έργου, στο οποίο δημιουργείται γνώση και καινοτομίες και έχει συμμετοχική δομή διοίκησης, και, τέλος, το κατώτερο στρώμα βάσης γνώσης, όπου κατηγοριοποιείται και καταγράφεται η νέα γνώση για να γίνει πλέον κτήμα όλου του οργανισμού, το οποίο δεν υφίσταται ως πραγματική οργανωσιακή οντότητα, αλλά προσανατολίζει την οργάνωση και καταγράφει την εταιρική κουλτούρα. Το πλεονέκτημα της υπερκείμενης οργάνωσης έγκειται στην ευελιξία που παρέχει στα μέλη της να αλλάζουν πλαίσια ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της δουλειάς τους, συνδυάζοντας έτσι τη σταθερότητα της γραφειοκρατικής δομής και το δυναμισμό των ανεξάρτητων ομάδων έργου. «Κατά τη γνώμη μας», γράφουν οι εισηγητές του νέου μοντέλου διοίκησης, «ένας από τους αποτελεσματικότερους τρόπους διαχείρισης του δημιουργικού χάους, είναι η

[47]James Quinn, "Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service based Paradigm for Industry", NY, The Free Press, 1992

[48] Johnson & Frohman, "Identifying and Closing the Gap in the Middle of Organizations", Academy of Management Executive, 1989

[49] Dopson & Stewart, "What is Happening to Middle Management?", British Journal of Management, 1990

[50]Borucki & Byosiere, "Toward Global Business Leadership", 12th annual International Conference of the Strategic Management Society, London, 1991

[51] Nonaka και Takeuchi, *Η Επιχείρηση της Γνώσης: Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*, Εκδ. Καστανιώτη, 2003

διοίκηση του τύπου "από το μέσο προς την κορυφή και προς τη βάση". Η κεντρική διοίκηση εκφράζει το όραμα ή το όνειρο της επιχείρησης, ενώ οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής κοιτούν την πραγματικότητα. Το χάσμα μεταξύ ονείρου και πραγματικότητας μικραίνει χάρη στα μεσαία διευθυντικά στελέχη που ...μεσολαβούν και συνθέτουν την άρρητη γνώση της κεντρικής διοίκησης και των εργαζομένων της πρώτης γραμμής, την κάνουν ρητή και την ενσωματώνουν σε νέες τεχνολογίες, προϊόντα και προγράμματα.»

Οι Nonaka και Takeuchi αναφέρουν πέντε συνθήκες απαραίτητες για τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης. Αυτές είναι: α) η πρόθεση της οργάνωσης να επιτύχει τους στόχους της εκφραζόμενη με τη μορφή στρατηγικής για τη δημιουργία και διαχείριση γνώσης, β) η αυτονομία της δράσης όλων των μελών της οργάνωσης στο επίπεδο του δυνατού ώστε να προωθείται η αυτοποίηση, γ) η διακύμανση και το δημιουργικό χάος, τα οποία ενισχύουν την αλληλεπίδραση μεταξύ οργάνωσης και περιβάλλοντος και εκφράζονται κυρίως μέσα από συνεχή διαδικασία αμφισβήτησης και επανεξέτασης των υπαρχουσών παραδοχών από τα μέλη, δ) ο πλεονασμός πληροφοριών όσον αφορά την επιχείρηση στο σύνολό της και τέλος, ε) η απαιτούμενη ποικιλία ανάλογα με την ποικιλομορφία και πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος.

Οι συγγραφείς αναφέρουν ακόμα ότι για τη δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης είναι απαραίτητη η ύπαρξη του κατάλληλου χώρου στον οποίο θα λάβει χώρα η δημιουργία αυτή. Το χώρο αυτό τον ονομάζουν «Βα» (χώρος στα Ιαπωνικά) και επισημαίνουν ότι το κλειδί για την κατανόησή του είναι η συναλλαγή, με την έννοια ότι η γνώση δημιουργείται κυρίως μέσω της συναλλαγής μεταξύ ατόμων, και/ή μεταξύ ατόμων και του περιβάλλοντος και όχι από ένα μεμονωμένο άτομο που λειτουργεί ανεξάρτητα.

Τη μεγάλη σημασία των μεσαίων και πρώτων στελεχών τονίζει έμμεσα και ο Peter Senge στο άρθρο του "A Leader's New World: Building Learning Organizations"[52] μιλώντας για «τοπικούς ηγέτες» (local line leaders), δηλαδή μάνατζερς που βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη και την αξία που δημιουργεί, και «δημιουργούς εσωτερικών δικτύων» (internal networkers), δηλαδή

[52] Peter Senge, "A Leader's New World: Building Learning Organizations"", Sloan Management Review, Fall 1990

ανθρώπους που διαδίδουν νέες ιδέες και διασυνδέουν τοπικούς ηγέτες δημιουργώντας δίκτυα γνώσης και εμπειρίας.. Συγκεκριμένα αναφέρει: «Η σπουδαιότητα των τοπικών ηγετών για τη δημιουργία αλλαγής ίσως είναι η σημαντικότερη αποκάλυψη των τελευταίων εννέα ετών της εργασίας μας στο Κέντρο Οργανωσιακής Μάθησης» και πιο κάτω «Ομοίως έχουμε καταλήξει και σε μια άλλη κρίσιμη μορφή ηγεσίας που είναι ακόμα λιγότερο αναγνωρίσιμη. Αυτή των δημιουργών εσωτερικών δικτύων»

7. Μια από τις μεγαλύτερες καινοτομίες των τελευταίων ετών είναι η προσπάθεια εφαρμογής του λεγόμενου «φαινόμενου ανοικτού κώδικα» στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων. Η βασικότερη μελέτη του φαινόμενου αυτού αποδίδεται στον Eric Raymond και σχετίζεται με τον τρόπο λειτουργίας του λογισμικού ανοικτού κώδικα (open source software). Η μεταφορά του στη διοίκηση οργανώσεων φαίνεται να επιτρέπει, κάτω από ορισμένες συνθήκες, πιο αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης μέσω ευρύτερης αποκέντρωσης, αποδοτικότερης ταύτισης των ικανοτήτων και προτιμήσεων των στελεχών με το παραγόμενο έργο και, κυρίως, σύμπτωση της γνώσης, της λήψης αποφάσεων και του κεφαλαίου σε κάθε μέλος της κοινότητας - επιχείρησης. Το μοντέλο ενθαρρύνει την ανεκτικότητα σε διαφορετικές απόψεις και αποσκοπεί στο να καταστήσει δυνατή την παραγωγική συνεργασία πολλών ατόμων. Ο ηγέτης απλά δημιουργεί τις προϋποθέσεις, ξεκινά το έργο και στη συνέχεια παρακολουθεί και έχει κυρίως διαχειριστικές αρμοδιότητες. Η καταξίωση των φορέων έρχεται μέσα από την ποιότητα και την ποσότητα του παραγόμενου έργου. Το φαινόμενο των κοινοτήτων ανοικτού κώδικα αποτελεί, κατά τον Ν. Μυλωνόπουλο[53] στο άρθρο του «Επιστροφή στις Κοινότητες της Γνώσης» στον Οικονομικό Ταχυδρόμο το 2002, πιστή εφαρμογή του μοντέλου του I. Nonaka, το οποίο περιγράφει τη δημιουργία και τη μεταμόρφωση των δύο ειδών γνώσης: της «ρητής» που είναι συστηματοποιημένη και μεταβιβάσιμη από άνθρωπο σε άνθρωπο και της «άρρητης» που είναι βαθειά ριζωμένη στην εμπειρία και εκφράζεται καλύτερα μέσα από πράξεις και όχι με το λόγο. Η επιτυχία των

[53] Ν. Μυλωνόπουλο, «Επιστροφή στις Κοινότητες της Γνώσης», Οικονομικός Ταχυδρόμος, 2002

κοινοτήτων ανοικτού κώδικα οφείλεται, κατά τον Μυλωνόπουλο, στην ικανότητά τους να αποτελούν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης και των δύο αυτών μορφών γνώσης και αποτελεί εξόχως ενδιαφέρον ζήτημα η έκβαση της προσπάθειας εφαρμογής τους στη διοίκηση οργανώσεων.

Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και ο Tom Atlee[54] στο άρθρο του «How to make a decision without making a decision» όπου διατείνεται ότι η βέλτιστη απόφαση είναι αυτή που αναδύεται από το περιβάλλον ως η «προφανής αλήθεια» (obvious truth). Για να επιτευχθεί αυτή η δυναμική διαδικασία μη-απόφασης υπάρχουν, κατά το συγγραφέα, πέντε προαπαιτούμενα στοιχεία: ποικιλία ιδεών που θα οδηγήσει σε δημιουργική ένταση, πάθος που θα προσφέρει την απαιτούμενη ενέργεια για επίτευξη αλληλοκατανόησης, ανάγκη ή κίνητρο που θα δημιουργήσει την απαραίτητη αφοσίωση, ειδικά κατά τη διάρκεια της δύσκολης περιόδου που προϋπάρχει κάθε δημιουργικής απόφασης, βαθύς διάλογος (deep dialogue), δηλαδή αυθεντική αναζήτηση που σταδιακά οδηγεί σε κοινή αντίληψη και, τέλος, απαιτούμενος χρόνος για την εκκόλαψη της απόφασης ο οποίος εξαρτάται από τις περιστάσεις.
(Μεταξύ των προτεινόμενων μεθόδων που οδηγούν στην «προφανή» απόφαση είναι αυτή της «Δυναμικής Διευκόλυνσης» (Dynamic Facilitation) του συμβούλου επιχειρήσεων Jim Rough (www.tobe.net) , καθώς και άλλες όπως, η μέθοδος των «Ακροάσεων» (Listening Circles), του «World Café» κλπ.)

8. Στην εποχή των στελεχών γνώσης (knowledge workers) του Peter Drucker[55], οι Dr. J. Ivancevich και Dr. T. Duening στο βιβλίο τους «Managing Einsteins»[56] αναφέρονται στο τρίπτυχο Μάνατζερ-Ηγέτης-Διεκπεραιωτής (MLF: Manager-Leader-Facilitator) ως απαραίτητη συνταγή για αποτελεσματικές ηγεσίες. Στο τρίπτυχο αυτό οι συγγραφείς ορίζουν ως ρόλο του Μάνατζερ την επιλογή και εφαρμογή του σωστού τρόπου για τη διεκπεραίωση της εκάστοτε εργασίας, ως ρόλο του Ηγέτη την επικέντρωση

[54]Tom Atlee, «How to make a decision without making a decision», Communities magazine, Winter 2000
[55]Peter Drucker, *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, NY, 1999
[56] J. Ivancevich, T. Duening, *Managing Einsteins*, NY, McGraw-Hill, 2001, σελ. 219

στην επιλογή, σύμφωνα με τα στοιχεία του περιβάλλοντος, της σωστής εργασίας προς διεκπεραίωση και, τέλος, ως ρόλο του Διεκπεραιωτή την παροχή βοήθειας, υποστήριξης και ενθάρρυνσης στους εργαζόμενους. Έτσι ο ιδανικός διοικητής για μια επιχείρηση του 21ου αιώνα ορίζεται ως ο ΜΗΔ.

9. Ο Peter Senge[57], μιλώντας για το «μαθησιακό οργανισμό», αναφέρεται σε τρεις κρίσιμους ρόλους ενός ηγέτη. Ο πρώτος είναι αυτός του «Σχεδιαστή» ή «Κοινωνικού Αρχιτέκτονα». Ως τέτοιος ο ηγέτης αναγνωρίζει την ύπαρξη κάποιας μαθησιακής ανάγκης, έχει το θάρρος να σπάσει τον κατεστημένο τρόπο λειτουργίας, παραμένει ανοικτός και κριτικός ώστε να εντοπίσει τη μέθοδο που πρέπει να εφαρμοστεί και είναι πάντα πρόθυμος να επιτρέψει σε άλλους να επαναλάβουν την εξελικτική διαδικασία όταν χρειαστεί[58]. Μέσω του ρόλου αυτού ο ηγέτης σχεδιάζει το όραμα, το σκοπό και τις βασικές αξίες του οργανισμού, τις δομές και στρατηγικές που οδηγούν στις λειτουργικές αποφάσεις και, τέλος, τις απαραίτητες μαθησιακές λειτουργίες. Ο δεύτερος ρόλος είναι αυτός του «Δασκάλου» μέσω του οποίου ο ηγέτης βοηθά τον κάθε εργαζόμενο, συμπεριλαμβανομένου του εαυτού του, να κατανοήσει καλύτερα την τρέχουσα πραγματικότητα σε τρία επίπεδα: στο επίπεδο των γεγονότων όπου το άτομο μαθαίνει να αντιδρά, στο επίπεδο των πρότυπων συμπεριφοράς πίσω από τα γεγονότα όπου το άτομο μαθαίνει να αντιλαμβάνεται τις υποκείμενες τάσεις και τέλος, στο επίπεδο των συστημικών δομών οι οποίες επηρεάζουν και δημιουργούν τα πρότυπα συμπεριφοράς. Στο σημείο αυτό ο συγγραφέας ισχυρίζεται ότι οι περισσότεροι οργανισμοί σήμερα λειτουργούν κυρίως αντιδρώντας στο περιβάλλον τους, ακριβώς διότι τα περισσότερα στελέχη επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στα δύο πρώτα επίπεδα της πραγματικότητας. Αντίθετα, οι ηγέτες ενός μαθησιακού οργανισμού ενεργοποιούνται σε όλα τα επίπεδα αλλά επικεντρώνονται κυρίως σε αυτό των δομών οδηγώντας τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση τον οργανισμό σε δημιουργική τροχιά. Ο τρίτος ρόλος είναι αυτός του «Επιμελητή» ή «Διαχειριστή» μέσω του οποίου ο ηγέτης διαχειρίζεται αφενός

[57] Peter Senge, "The Leader's New World: Building Learning Organizations", Sloan Management Review, Fall 1990
[58] Peter Senge, The Fifth Discipline, Random House, London, 2006, p. 324

τους ανθρώπους των οποίων ηγείται, αφετέρου την ευρύτερη αποστολή της επιχείρησης.

Οι νέοι αυτοί ηγετικοί ρόλοι προϋποθέτουν και νέα προσόντα. Ως τέτοια ο Peter Senge εντοπίζει την ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί κοινό όραμα, την ικανότητα να προκαλεί και να εξελίσσει τις υπάρχουσες δομές σκέψης και, τέλος, την ικανότητα του ηγέτη να σκέπτεται ολικά και όχι μεμονωμένα, δηλαδή να επικεντρώνεται περισσότερο στις δυνάμεις, τάσεις και συσχετισμούς που προκαλούν τις όποιες αλλαγές και όχι στα καθημερινά γεγονότα.

«Αυτό που διαφοροποιεί αυτούς τους ηγέτες», γράφει ο Senge, «είναι η σαφήνεια και πειστικότητα των ιδεών τους, το βάθος της αφοσίωσής τους και ο συνεχής τους προσανατολισμός προς διαρκή μάθηση» Και παρακάτω: «Κοντολογίς, αναπτυσσόμαστε ως καθαρά χαρισματικοί ηγέτες στο βαθμό που γινόμαστε ο εαυτός μας. Εδώ βρίσκεται το μυστικό της πραγματικής ηγετικής εξέλιξης.»[59]

10. Ο Jim Rough, σε ένα άρθρο του στο διαδίκτυο με τον περίεργο τίτλο "Leaders Slay Dragons. Don't they?", τονίζει ως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της ηγεσίας το να παρέχει τις κατάλληλες διευκολύνσεις όπου και όταν αυτές χρειάζονται. Εισάγει, έτσι, τον όρο «επικουρική ηγεσία» (facilitative leadership). Ο επικουρικός ηγέτης, για να αντιμετωπίσει τους «δράκους» που συχνά εμφανίζονται στις σημερινές επιχειρήσεις τρεφόμενοι από τους πιο σημαντικούς τους πόρους, έχει τριπλό έργο: Πρώτον, να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί το μεταμορφωτικό δυναμικό του περιβάλλοντος και να αντιδρά με τρόπο που να του επιτρέπει να πραγματωθεί. Δεύτερον, να παρέχει το ασφαλές πλαίσιο που απαιτείται για τη διεξαγωγή δημιουργικής συζήτησης των φορέων για το ανά χείρας θέμα. Τρίτον, να εξασφαλίσει ότι το πεδίο δράσης είναι τέτοιο που βοηθά τα εμπλεκόμενα άτομα να παραμένουν καθ' όλη τη διάρκεια δημιουργικά και ανοικτόμυαλα.

---

[59] Peter Senge, The Fifth Discipline, Random House, London, 2006, p. 339

11. Οι Walter Kickert, Erik-Hans Klijn και Joop Koppenjian[60] μελετώντας την επιρροή των δικτύων στην Κυβερνητική αναφέρονται στον όρο «Δικτυακό Μάνατζμεντ» (Network Management) ως μια θετική συνεργατική στρατηγική αντιμετώπισης δημοσίων προβλημάτων. Το Δικτυακό Μάνατζμεντ παράγεται από κοινωνικά κατανεμημένα δικτυακά συστήματα με αποκεντρωμένη και οριζόντια ανάπτυξη, όπου η κεντρική ή κατακόρυφη διεύθυνση δεν είναι εφικτή. Κατά τους συγγραφείς του βιβλίου, αυτή είναι μια δραστηριότητα που συμβαίνει στο μετα-επίπεδο, δηλαδή προωθεί και ενισχύει συνεργασίες μεταξύ όλων των παραγόντων ή δραστών. Με τον τρόπο αυτό το Δικτυακό Μάνατζμεντ «προωθεί την αμοιβαία προσαρμογή της συμπεριφοράς παραγόντων με ποικιλία στόχων και φιλοδοξιών σε σχέση με την αντιμετώπιση προβλημάτων μέσα σε πλαίσιο δια-οργανωσιακών σχέσεων.» (σελ.44). Αυτό στοιχειοθετείται με τρεις κυρίως δραστηριότητες: την παρέμβαση στις υπαρκτές δομές σχέσεων, την οικοδόμηση συναίνεσης και την επίλυση προβλημάτων. Οι δραστηριότητες, με τη σειρά τους, βασίζονται σε πέντε λειτουργίες: τη δικτυακή ενεργοποίηση των δραστών και των διαθέσιμων πόρων, τη δικτυακή διάρθρωση με στόχο τη δημιουργία ρυθμιστικών μηχανισμών, τη δικτυακή μεσιτεία για το ταίριασμα προβλημάτων, λύσεων και δραστών, τη δικτυακή διευκόλυνση για την εξασφάλιση συντονισμού και τη δικτυακή διαμεσολάβηση για την αποκατάσταση προβλημάτων και εντάσεων στο δίκτυο. Η τελική επιτυχία βασίζεται πρωτίστως στην ποιότητα της ηγεσίας και τη δύναμη αφοσίωσης των δραστών. Και τα δύο, κατά τους συγγραφείς, παραπέμπουν στις ικανότητες των δικτυακών μάνατζερς και τις στρατηγικές τους για τη δημιουργία αρμονικού αναστοχαστικού περιβάλλοντος εργασίας (σελ 58). Αυτή η δικτυακή δόμηση, κατά τους συγγραφείς, επιτυγχάνεται με την εξασφάλιση της δυνατότητας μεταβολής των σχέσεων και κανόνων του δικτύου αλλά και των αξιών και αντιλήψεων των δραστών και την κινητοποίηση νέων αυτο-οργανόμενων συμμαχιών (σελ. 51-53).

[60] Walter Kickert, Erik-Hans Klijn και Joop Koppenjian, *Managing Complex Networks*, Sage Publications, London, 1997

12. Μια κυβερνητική (cybernetic) θεώρηση της διοικητικής δράσης αναφέρεται στην ταυτόχρονη λειτουργία τριών εξειδικευμένων μερών ή υποσυστημάτων:[61]

Α) Του «Ανιχνευτή» (Censor), ο οποίος συλλέγει πληροφορίες σχετικά με τη δράση του συστήματος και τον επιθυμητό στόχο.

Β) Του «Κυβερνήτη ή Επιλογέα» (Selector), ο οποίος αποφασίζει σχετικά με τη διόρθωση πορείας του συστήματος για να επιτευχθεί ο στόχος, και

Γ) Του «Εκτελεστή» (Effector), ο οποίος εφαρμόζει τις αποφάσεις του Κυβερνήτη ή Επιλογέα.

«Σε τέτοιας μορφής κυβερνητικά οργανωμένο σύστημα διοίκησης, όποτε συμβεί κάποια διαταραχή ή λάθος που διαφοροποιεί την επιθυμητή κατάσταση από την πραγματική ή το σκοπό, ο ανιχνευτής αντιλαμβάνεται τη διαφορά και μεταδίδει το μήνυμα στον κυβερνήτη. Ο κυβερνήτης, με βάση τη νέα πληροφορία που λαμβάνει, αποφασίζει για τα διορθωτικά μέτρα και δίνει τις κατάλληλες εντολές στον εκτελεστή, ο οποίος εφαρμόζει τα διορθωτικά μέτρα».[62]

13. Ο Donald Clark[63] σε άρθρο του στο διαδίκτυο με τίτλο "Leadership" αναφέρεται σε τέσσερις κύριους παράγοντες της ηγετικής λειτουργίας: τον Ηγέτη, τον Ακόλουθο, την Περίσταση και την Επικοινωνία μεταξύ τους. Ο Ακόλουθος επιζητά το προσωπικό του ηγετικό στυλ για να αποδώσει και θέλει να είναι ελεύθερος να συμμετέχει ενεργά στις διαδικασίες παραγωγής έργου. Ο Ηγέτης οφείλει να έχει πλήρη επίγνωση του ποιος είναι, τι ξέρει και τι μπορεί να κάνει. Επίσης, οφείλει να γνωρίζει τις δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά των ακολούθων του και να είναι σε θέση να πείσει αυτούς, και όχι τον εαυτό του ή τους προϊσταμένους του, ότι αξίζει να τον ακολουθήσουν. Η Επικοινωνία μεταξύ Ηγέτη και Ακολούθων πρέπει να είναι

---

[61] Deutsch, "The Nerves of Government", NY, Free Press, 1966:76 - Mouzelis, "Back to Sociological Theory", London, Mackmillan, 1991:168

[62] Mouzelis, 1991, p.168 - Η μετάφραση από το βιβλίο «Προσεγγίσεις στη Θεωρία Οργανώσεων, Α. Μακρυδημήτρης, Εκδ. Καστανιώτη, 2004: 292-293

[63] Donald Clark's Site, Concepts of Leadership.

πάντα αμφίδρομη, αποτελεσματική και όχι μονοδιάστατα λεκτική. Τέλος, η Περίσταση είναι κάθε φορά διαφορετική. Παρέχει τις δικές της ζωτικές πληροφορίες στον ικανό παρατηρητή, απαιτεί τα δικά της μέτρα χειρισμού, το δικό της ηγετικό στυλ και, κυρίως, σωστή κρίση για την εύρεση όλων αυτών.

Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες επηρεάζονται κάθε φορά από πληθώρα διαφορετικών δυνάμεων. Ο συντονισμός, και όχι η εξουδετέρωση, αυτών των δυνάμεων είναι το κλειδί της επιτυχίας της ηγετικής λειτουργίας.

14. Σύμφωνα με τον Thayer[64], η κλασσική ιεραρχία πρέπει να αντικατασταθεί από συναινετικά συστήματα και δομές μη ιεραρχημένων σχέσεων (structured nonhierarchy) σε όλα τα κοινωνικά επίπεδα, στο πλαίσιο των οποίων οι αποφάσεις λαμβάνονται με ισότιμη συνεργασία και πλήρη συμμετοχή εκείνων τους οποίους οι αποφάσεις αφορούν και επηρεάζουν. Αυτό γιατί, όπως έχει δείξει ο Simon[65] από το 1962, η υψηλή πολυπλοκότητα μπορεί να αξιοποιηθεί μόνο αν οργανωθεί μέσα από ένα πλαίσιο ευέλικτων μορφών ιεράρχησης. Στο ίδιο μήκος κύματος, σύμφωνα με τη Mary Parker Follett (1940), ηγέτης δεν είναι εκείνος που επιβάλει τη θέλησή του στις θελήσεις των άλλων, αλλά εκείνος που γνωρίζει να συνθέτει τις διαφορετικές θελήσεις ώστε αυτές να αποκτούν προωθητική δύναμη. Πρέπει να γνωρίζει να δημιουργεί ομαδική δύναμη. Πρέπει να μπορεί να δημιουργεί ομάδα. Για να είναι αυτό εφικτό οι εντολές πρέπει να υπαγορεύονται από αντικειμενικές συνθήκες και όχι από προσωπικές επιθυμίες των διοικούντων, οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη να εντοπίζουν και να αναδεικνύουν την αναγκαιότητα των καταστάσεων καθώς και τη συγκεκριμένη δράση που αυτή απαιτεί.

---

[64] Thayer, *An End of Hierarchy and Competition: Administration in the Post-Affluent World*, London, New Viewpoints, 1981

[65] Simon H. "The Architecture of Complexity", Proceedings of the American Philosophical Society, 1962

15. Τέλος, ας αναφερθούμε και σε μια «αρνητική» προσέγγιση:

Η πρόσφατη θεωρία των οργανώσεων[66] αναφέρει τέσσερις βασικές οργανωσιακές παθολογίες που πρέπει να ληφθούν υπόψιν και να αποφευχθούν από ένα λειτουργικό διοικητικό μοντέλο.

1. Ο «νόμος της οργανωσιακής βαρύτητας», γνωστός και ως νόμος του Gresham, σύμφωνα με τον οποίο η καθημερινή ρουτίνα τείνει να αναστείλει την επιτελική δράση στη διοίκηση, εφόσον ενισχύει τη σταθερότητα, την επαναληπτικότητα και την προβλεψιμότητα και φαινομενικά αυξάνει το κύρος των ιθυνόντων και πολλαπλασιάζει την ενασχόλησή τους με τον συνεχή έλεγχο.

Το αντίδοτο σε αυτό το παθολογικό φαινόμενο μπορεί να είναι φυσικά ο επιτελικός και στρατηγικός προσανατολισμός της διοίκησης.

2. Ο «νόμος της διόγκωσης της οργανωσιακής πυραμίδας», γνωστός και ως νόμος ή αξίωμα του Parkinson στις επιχειρήσεις, σύμφωνα με τον οποίο κάθε εργασία αρχικά τείνει να καλύψει το σύνολο του διαθέσιμου χρόνου για την ολοκλήρωσή της, στη συνέχεια τείνει να ζητά πρόσθετη διεύρυνση των αρχικών χρονικών της περιθωρίων και, τέλος, τείνει να χρειάζεται την ενίσχυσή της με πρόσθετη θέση εργασίας, πράγμα το οποίο οδηγεί σε πρόσθετες δαπάνες και κατά συνέπεια αύξηση της οργανωσιακής πυραμίδας.

Το αντίδοτο εδώ φαίνεται να είναι η δημιουργία και διατήρηση απλής και λιτής οργάνωσης μέσω συμμετοχικών και διευρυμένων διοικητικών αρμοδιοτήτων.

3. Ο «νόμος περί φθίνοντος συντονισμού και ελέγχου», γνωστός και ως νόμος του Downs, σύμφωνα με τον οποίο κάθε προσπάθεια ελέγχου αρχικά εντείνει την προσπάθεια αποφυγής του ελέγχου η οποία οδηγεί αναγκαστικά στην προσπάθεια περαιτέρω και διαρκούς επέκτασης του ελέγχου και, τέλος, αναπόφευκτα στην κάμψη της εξαιρετικά πολύτιμης αρχής του συντονισμού στα σύνθετα συστήματα.

Το αντίδοτο στο φαινόμενο αυτό θα είναι η αυτονομία ή καλύτερα ο αυτοέλεγχος και η αυτοδέσμευση.

---

[66] Τσούκας Χ., Θεοχαράκης Β., Μυλωνόπουλος Ν., *Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ*, Εκδ. Καστανιώτη, 2004

4. Η «αρχή περί της λειτουργικής ανικανότητας και της γραφειο-παθολογίας», γνωστή και ως αρχή του Peter, σύμφωνα με την οποία πολλές φορές, λόγω αναντιστοιχίας μεταξύ αξιωμάτων και επάρκειας για την άσκησή τους, στελέχη ανέρχονται στην κλίμακα της ιεραρχίας χωρίς ταυτόχρονη διεύρυνση των ουσιαστικών τους προσόντων, πράγμα το οποίο υπονομεύει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Για την αποφυγή αυτής της δυσάρεστης εξέλιξης πρέπει αφενός μεν να δίνεται έμφαση στις πραγματικές ικανότητες των στελεχών και όχι στους τύπους, αφετέρου δε τα αξιώματα και οι ουσιαστικές ικανότητες να είναι αλληλοσυμβατά.

Οι τέσσερις αυτές παθολογίες των οργανώσεων δημιουργούν την ανάγκη, μεταξύ άλλων, για μια διοίκηση ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα η οποία σέβεται και τηρεί τις βασικές αρχές του C. Rogers[67]. Αυτές είναι: η αρχή της άνευ όρων αποδοχής του άλλου (unconditional regard), η αρχή της ενσυναίσθησης (empathy), η αρχή της ειλικρίνειας και της συνέπειας λόγων και πράξεων (congruence) και, τέλος, η αρχή της διαρκούς επιθυμίας προς αμφίδρομη επικοινωνία (communicability).

[67] C. Rogers, *On Becoming a Person*, Houghton Mifflin, Boston, 1961

Ι.5. ΕΠΙΤΑΓΕΣ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΧΑΟΥΣ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Στις ανθρώπινες κοινωνίες και οργανώσεις συναντάμε συχνά τη περίπτωση της γάτας του Σρέντινγκερ, υπό την έννοια ότι καθημερινά αποφασίζουμε τι ακριβώς να παρατηρήσουμε και το ίδιο το αποτέλεσμα της παρατήρησης σχετίζεται άμεσα με την απόφαση αυτή. Έτσι, το πρόβλημα της παρατήρησης που είναι έντονο στον κβαντικό κόσμο υπάρχει και εδώ, στις οργανωσιακές θεωρίες. Οι ηγέτες δημιουργούν τον κόσμο της οργάνωσης μέσα από τις προσωπικές τους επιλογές. Η διοίκηση έχει γενικά παραδοθεί στους αριθμούς, στις μετρήσεις, στις επισκοπήσεις, τις αξιολογήσεις, αλλά καμία μέτρηση δεν είναι ουδέτερη. Με κάθε επιλογή πράξης χάνονται περισσότερες πληροφορίες από αυτές που κερδίζονται. Πώς όμως μπορούμε να λειτουργήσουμε χωρίς τις αντικειμενικές πληροφορίες; Η νέα επιστήμη της πολυπλοκότητας και του χάους απαντά κβαντικά: με τη συμμετοχή. Η συμμετοχή είναι ένας τρόπος να αποφύγουμε την αβεβαιότητα. Επιτυγχάνεται με τη συγκέντρωση όλο και περισσότερων πληροφοριακών στοιχείων και ερμηνειών ώστε να αντιληφθούμε πληρέστερα τον κόσμο. Όσο κάθε ερμηνεία εκλαμβάνεται ως αντικειμενική και οριστική, χάνονται σημαντικές διαστάσεις του προβλήματος. Αντίθετα, όταν μια οργάνωση διαθέτει πλούτο ερμηνειών, αποκτά και ουσιαστικότερη αντίληψη σχετικά με το τι συμβαίνει και τι πρέπει να γίνει, γίνεται επομένως ευφυέστερη. Η πραγματικότητα συν-δημιουργείται από τις παρατηρήσεις και τις ερμηνείες των εμπλεκομένων μερών καθώς και τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Έτσι, οι οργανωσιακοί ρόλοι μετατρέπονται σε εστιακά σημεία αλληλεπιδράσεων και ανταλλαγής ενέργειας. Αυτό είναι καθοριστικής σημασίας για την πορεία του οργανισμού, γιατί εναποθέτει το κέντρο βάρους στην ύπαρξη και δημιουργία διαθέσιμων σημείων για την ανταλλαγή της ενέργειας μέσα από τη συμμετοχή των ατόμων, διαδικασία η οποία ελευθερώνει το δυναμικό της οργάνωσης – δομής, αλλά αυξάνει σημαντικά και την αταξία του συστήματος.

Η κβαντική θεώρηση της διοίκησης φαίνεται να κερδίζει συνεχώς νέους υποστηρικτές παρ' όλο που η αλήθεια είναι, βέβαια, ότι είναι δύσκολο να

δεχτούμε την αταξία ως μόνιμο σύντροφο στην αναζήτηση της τάξης, παρόλο που είναι αρκετά συχνή η εμπειρία της αυτο-οργάνωσης ακόμα και στις πιο άκαμπτες οργανώσεις. «Μας προκαλεί αυτός ο νέος τρόπος της εξελισσόμενης μορφής των δομών, οι οποίες έρχονται και παρέρχονται, του προσανατολισμού, ο οποίος δεν αποκτάται από τα άκαμπτα τεχνουργήματα των οργανωτικών διαγραμμάτων και τις περιγραφές καθηκόντων, αλλά από κατευθύνσεις οι οποίες προκύπτουν από βαθιές, φυσικές διαδικασίες ανάπτυξης και αυτο-ανανέωσης»[68]. Όταν κάνουμε λόγο για ανεπίσημη ηγεσία, περιγράφουμε στην ουσία μια παρόμοια κατάσταση όπου οι άνθρωποι δημιουργούν την ηγεσία η οποία ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες της δεδομένης στιγμής. Έτσι, συνήθως γνωρίζουμε ποιος είναι ο πραγματικός ηγέτης και είμαστε συνήθως πρόθυμοι να τον ακολουθήσουμε. Αυτός ξεπροβάλει μέσα από μια ομάδα όχι γιατί επιβάλλεται, αλλά από την ανάγκη της ομάδας και των ατόμων να επιβιώσουν και να εξελιχθούν. Το φαινόμενο είναι όχι μονάχα γνωστό αλλά και αρκετά σύνηθες, ώστε να είναι και καταγεγραμμένο στις θεωρίες διοίκησης με την ορολογία «περιπλανώμενη ηγεσία» ("Management by wondering around", Max De Pree). Η μονομερής σύγχυση της εξουσίας με την τάξη δημιουργεί, λοιπόν, προβλήματα στις οργανώσεις. Εφόσον οι άνθρωποι δεν είναι μηχανές, τότε δεν μπορούν ή δεν είναι λογικό να θέλουν ούτε να εξουσιαστούν ούτε να εξουσιάσουν. Εάν έχουμε μέσα μας τις ίδιες δυνάμεις που ενυπάρχουν στη ζωή γύρω μας, τότε η επιβολή της εξουσίας μέσα από άκαμπτες δομές ισοδυναμεί με αυτοκτονία. Αυτό που θα πρέπει να αποδεχτούμε είναι τον κόσμο της άτακτης ευταξίας που μας περιβάλλει και του οποίου εμείς και οι κάθε λογής οργανώσεις και κοινωνίες μας αποτελούμε μέρος. Τότε, όπως αναφέρει ο Γιάντς, «το ζήτημα στη ζωή δεν είναι η εξουσία αλλά η δυναμική συνδετικότητα».

«Η διαρκώς αυξανόμενη ευαισθητοποίησή μου απέναντι σε αυτό τον κβαντικό κόσμο επηρέασε βαθειά την πρακτική μου στις οργανώσεις. Τώρα εξακολουθώ να αντιλαμβάνομαι το σύστημα ως σύστημα και εγκαταλείπω τις ιδιαίτερα εκπαιδευμένες δυνατότητές μου να ξεχωρίζω τα πράγματα προκειμένου να γίνουν κατανοητά. Τώρα εστιάζω την προσοχή μου πολύ περισσότερο στις διαδικασίες, στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα, δίνω

[68] Margaret J. Weatley, *Leadership and the new science*, 2nd ed,Berrett-Koehler, p. 62

μεγαλύτερη σημασία στη μορφή, στην κατεύθυνση και στην αίσθηση των πραγμάτων καθώς και στον εσωτερικό ρυθμό αυτών που συμβαίνουν. Έπαψα εδώ και καιρό να αναζητώ καθαρές αιτίες και αποτελέσματα. Πιστεύω, επίσης, ότι ο διαχωρισμός και η τοποθέτηση των πραγμάτων σε αντίθετες κατηγορίες δε βοηθούν, είναι απαραίτητο να σταματήσουμε να θέτουμε τα όρια της αντίθεσης και να προσπαθήσουμε να καταλάβουμε το "και" του "ένα και ένα"»[69].

Η κβαντική θεώρηση του ηγετικού ζητήματος θίγει άμεσα πολλούς παραδοσιακούς πυλώνες της θεωρίας των οργανώσεων, όπως αυτούς του ανταγωνισμού και του ρόλου του στην εξέλιξη μιας οργάνωσης, αλλά και αυτής καθ' εαυτήν της έννοιας του μάνατζμεντ.

Πράγματι, ο James Moore[70] στο βιβλίο του «Ο Θάνατος του Ανταγωνισμού» παραθέτει την άποψή του ότι ο ανταγωνισμός στη μορφή που τον ξέραμε μέχρι τώρα εξαφανίζεται. Στη θέση του αναδύεται η έννοια της συνεξέλιξης (coevolution). Η μετάβαση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι η συμβατική έννοια του ανταγωνισμού, δηλαδή της προσπάθειας να μεγαλώσει το μερίδιο της αγοράς μιας επιχείρησης μέσα από καλύτερα προϊόντα, αγνοεί το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο η επιχείρηση ζει σήμερα. Αγνοεί, κυρίως, «την ανάγκη για συνεξέλιξη με άλλους μέσα σε αυτό το περιβάλλον, μια διαδικασία που περιλαμβάνει συνεργασία και αντιπαλότητα.» (σελ. 3) Σε αυτό το νέο πλαίσιο πολλά στελέχη μοιάζουν αβοήθητα γιατί οι παραδοσιακές τεχνικές μάνατζμεντ είναι μεν απαραίτητες αλλά όχι και αρκετές. «Το νέο παράδειγμα χρειάζεται θεώρηση σχετική με ολικά συστήματα, δηλαδή θεώρηση της επιχείρησης ως τμήμα ενός ευρύτερου οικονομικού οικοσυστήματος και περιβάλλοντος.» (σελ. 8) Ο όρος «επιχειρησιακό οικοσύστημα» έχει υιοθετηθεί από το συγγραφέα, αντικαθιστώντας τον παραδοσιακό όρο «βιομηχανία», για να περιγράψει ένα οικονομικό

---

[69] Margaret Wheatley, *Leadership and the new science*, Berrett-Koehler, 1999
Σημείωση: Τα τελευταία λόγια της συγγραφέως, περί του «"και" του "ένα και ένα"», αναφέρονται σε μια ιστορία των Σούφι σύμφωνα με την οποία ακόμα και η βασική και κατά κανόνα αδιαμφισβήτητη γνώση του ότι ένα και ένα ίσον δύο είναι στην ουσία ελλιπής, δηλαδή δεν μπορεί να θεωρηθεί ολοκληρωμένη, διότι δεν περιλαμβάνει τη γνώση του «και», δηλαδή της σχέσης μεταξύ των δύο προστιθέμενων μονάδων και του οτιδήποτε αυτή συνεπάγεται.

[70] James Moore, *Death of Competition: Leadership and Strategy in the age of Business Ecosystems*, 1996, Wiley & Sons, NY

περιβάλλον που δημιουργείται και υποστηρίζεται από μεγάλη ποικιλία συναλλασσόμενων και ενίοτε μη άμεσα σχετιζόμενων οργανισμών και ιδιωτών και οδηγεί σε ένα νέο «ευκαιριακό περιβάλλον» μη εκμεταλλεύσιμο έως τώρα. Τα στελέχη στο οικοσύστημα αυτό έρχονται αντιμέτωπα με μια νέα πρόκληση: να κατανοήσουν το νέο ευκαιριακό περιβάλλον και να βασίσουν τις αποφάσεις και στρατηγικές τους σε αυτό συνεχίζοντας ταυτόχρονα να θεωρούν την επιχείρησή τους με τον παραδοσιακό τρόπο ως μέλος μιας ομοιογενούς βιομηχανίας. Η αποτελεσματικότητα των αποφάσεών τους θα καθοριστεί από το βαθμό κατανόησης αυτού του νέου περιβάλλοντος και το βαθμό ενσωμάτωσής του στις διοικητικές λειτουργίες. Αυτό, κατά τον Moore, σηματοδοτεί τη σημαντικότερη ιδιότητα των νέων στελεχών, την οποία ονομάζει «οικολογική συνείδηση» (ecological consciousness).

Πιο ακραίοι οι K. Cloke και J. Goldsmith[71] στο βιβλίο τους με τίτλο «The End of Management» θίγουν, όπως φαίνεται και από τον τίτλο, αυτή καθ' εαυτήν την έννοια του παραδοσιακού μάνατζμεντ, υποστηρίζοντας την ανάγκη για την εγκατάλειψη των «ιεραρχιών» στις επιχειρήσεις και την υιοθέτηση των «ετεραρχιών», (heterarcies) υπονοώντας με τον όρο αυτό δικτυακές οργανωσιακές δομές οι οποίες είναι συμμετοχικές, δημοκρατικές και αυτοδιοικούμενες (σελ 83). Στις δομές αυτές, τρόπον τινά, όλοι ηγούνται όλων. Το πρόβλημα με τις επιχειρησιακές ιεραρχίες, σε αντίθεση με τις φυσικές ιεραρχίες που συναντώνται παντού γύρω μας στη φύση, είναι ότι ενώ οι τελευταίες είναι δυναμικές, δηλαδή συνεχώς υπόκεινται σε δημιουργικές αλλαγές, οι πρώτες τείνουν να παραμένουν στατικές και να βασίζονται στη δύναμη και την εξουσία. Με άλλα λόγια, οι φυσικές ιεραρχίες είναι ιεραρχίες ποιότητας και όχι αξίας, ενώ οι επιχειρησιακές ιεραρχίες είναι συνήθως περισσότερο ιεραρχίες αξίας, υπονοώντας ότι κάποιοι στην οργάνωση είναι και παραμένουν σημαντικότεροι άλλων.

Η έννοια της δημοκρατικής οργάνωσης παραπέμπει και υπονοεί την έννοια της αυτοδιοικούμενης οργάνωσης. Οι συγγραφείς την ορίζουν ως οργάνωση ανθρώπων, που προέρχεται από αυτούς και εξυπηρετεί, ταυτόχρονα, τα συμφέροντα και των ανθρώπων που τη λειτουργούν και

[71] K. Cloke και J. Goldsmith, *The End of Management*, John Wiley and Sons, San Francisco, 2002

αυτών που αυτή υπηρετεί. Στην ερώτηση δε «Ποιος και με ποιο τρόπο θα διοικεί την οργάνωση αυτή;» η απάντηση είναι «Μια πανταχού παρούσα συμμετοχική δικτυακή ηγεσία», δηλαδή απλά όλοι μαζί! Κάθε υπάλληλος μιας δημοκρατικής οργάνωσης μετατρέπεται σε υπεύθυνο, αυτοδιοικούμενο μέλος μιας ομάδας και, ταυτόχρονα, σε ηγέτη που βοηθά στο συνολικό έργο. Το δημοκρατικό ηγετικό μοντέλο, προτείνεται ως τρίτη και περισσότερο ολοκληρωμένη λύση μετά το απολυταρχικό και το αναρχικό. Επιδιώκει δε να μεγιστοποιήσει τη δημιουργικότητα και την ποικιλία στον χώρο της επιχείρησης και να ελαχιστοποιήσει ταυτόχρονα τον έλεγχο και την ομοιομορφία μέσα από μια σύνθεση των δύο. Με τον τρόπο αυτό το δημοκρατικό μοντέλο δε διακινδυνεύει τη δυναμική ένταση μεταξύ των δύο αυτών εξίσου απαραίτητων και αντίθετων τάσεων. Έτσι, μέσα από τη δημιουργία και στη συνέχεια τη διασύνδεση πολλών δημοκρατικών ηγετών δημιουργείται κλίμα ενθάρρυνσης, έμπνευσης, ενδυνάμωσης, υποστήριξης αλλά και υπευθυνότητας και δημιουργικής κριτικής. Στη βέλτιστή της μορφή αυτή η δικτυακή, πανταχού παρούσα ηγεσία επιτυγχάνεται όταν οι υπάλληλοι μιας οργάνωσης είναι ταυτόχρονα λειτουργοί αλλά και συνιδιοκτήτες, με την έννοια όχι μόνο της οικονομικής συνιδιοκτησίας αλλά, κυρίως, της δυνατότητας και ικανότητας συμμετοχής στις αποφάσεις.

Από προσπάθειες σαν κι αυτές που μόλις παρατέθηκαν γίνεται φανερό ότι το κλειδί στο έργο της ηγεσίας είναι η ανάγκη της συναλλαγής με τις ανάγκες, τις ελπίδες, τα ιδανικά και τα σύμβολα μιας ολόκληρης κοινότητας. Αυτό όμως σημαίνει στην ουσία διαχείριση του χάους, εγχείρημα όχι και τόσο εύκολο. «Κάθε οργανισμός έχει το δικό του συνδυασμό προσωπικοτήτων και προϊστοριών. Δεν υπάρχει απάντηση στην ερώτηση του πώς κανείς επιφέρει αλλαγές σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Μπορεί να υπάρχουν ιδέες, οδηγίες, αντιλήψεις και γραμμές σκέψης, αλλά ποτέ δεν μπορείς να ξέρεις πώς να προχωρήσεις. Πρέπει να χαράξει κανείς το μονοπάτι περπατώντας το.»[72] Ο ηγέτης της πολυπλοκότητας και του χάους δεν είναι απλά ο χαρισματικός

[72] Hargreaves & Fullan, What's Worth Fighting For Out There?, Toronto, 1998

ηγέτης. Η Allix[73] υποστηρίζει ότι η χαρισματική ηγεσία βασίζεται συχνά στην εκμετάλλευση, στην πειθώ και στην επιρροή. Εδώ όμως χρειαζόμαστε ευαισθησία, ικανότητα προσφοράς και παροχής βοήθειας, ικανότητα του «υπηρετείν» και του «υπηρετείσθαι», συμμετοχικές διαδικασίες, ενσυναίσθηση, αντίληψη των αναγκών των άλλων αλλά και της κατάστασης, αφοσίωση στην ανάπτυξη τόσο την προσωπική όσο και των συνεργατών, συνολική θέαση των πραγμάτων και των μεταξύ τους σχέσεων, ενόραση και ολιστική προσέγγιση. Έτσι, οι πολύπλοκοι – χαοτικοί ηγέτες πρέπει να είναι οραματιστές, μη εξαρτώμενοι από την έννοια της εξουσίας, ικανοί να τη μοιράζουν όταν χρειάζεται και, κυρίως, πρόθυμοι ανά πάσα στιγμή όχι μόνο να ακούσουν τους ανθρώπους, αλλά και να οδηγηθούν από αυτούς και τις επιταγές των καταστάσεων.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και οι R. Marion & M. Uhl-Bien[74] στο άρθρο τους Complexity v. Transformation: The New Leadership Revisited. Οι δύο συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι δύο οπτικές γωνίες της ηγεσίας, όχι μόνο διαφέρουν σε βασικά σημεία αλλά επί πλέον οι έννοιες της transformational και χαρισματικής ηγεσίας εμπεριέχονται στην έννοια της ηγεσίας πολυπλοκότητας. Έτσι, αναφέρουν ότι ενώ οι πρώτες είναι ελεγχο-κεντρικές και επικεντρώνονται στον ηγέτη, η δεύτερη αντίθετα κινείται μακριά από την έννοια του κεντρικού ελέγχου βασιζόμενη περισσότερο στο δυναμικό της ομάδας. Επιπλέον, οι πρώτες ορίζουν τις κοινωνικές πράξεις μέσω της έννοιας της γραμμικής αιτιότητας, ενώ η δεύτερη μέσω της μη γραμμικής. Τέλος, οι πρώτες θεωρούν ότι η επιρροή μέσα σε μια οργάνωση είναι μονής κατεύθυνσης και εκδηλώνεται από πάνω προς τα κάτω, ενώ η δεύτερη προσθέτει εδώ και την επιρροή που εκδηλώνεται μέσα από την αντίθετη κατεύθυνση.

Με τα λόγια του Hampden-Turner Charles[75]: «Οι ακόλουθοι οδηγούν με ποικίλους τρόπους χρησιμοποιώντας την κρίση, τη γνώση, τις ικανότητές τους

---

[73] Allix, "Transformational Leadership: Democratic or Despotic?", Educational Management and Administration, 2000

[74] R. Marion & M. Uhl-Bien, "Complexity v. Transformation: The New Leadership Revisited", Conference on Complex Systems and the Management of Organizations, Ft. Meyers, Florida, December, 2002

[75] Hampden-Turner Charles, *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony*, NY, Addison Wesley,1992

και την αυτοδιοίκηση. Οι ηγέτες οφείλουν να αφιερώσουν πολύ από το χρόνο τους ακολουθώντας αυτά που προσπαθούν να τους υποδείξουν οι ειδικευμένοι υφιστάμενοί τους».

Επί πλέον, «Άσχετα με τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζεται, η διαδικασία λήψης μιας απόφασης είναι μη γραμμική και παλινδρομική (recursive). Δηλαδή, οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από επαναλαμβανόμενη μετακίνηση μεταξύ της επιλογής των κριτηρίων (των χαρακτηριστικών που επιθυμούμε να επαληθεύει η απόφασή μας) και του ορισμού των εναλλακτικών λύσεων (των δυνατοτήτων μεταξύ των οποίων μπορούμε να επιλέξουμε). Οι διαθέσιμες εναλλακτικές επηρεάζουν τα κριτήρια που θα εφαρμόσουμε σε αυτές και, ομοίως, τα κριτήρια που εφαρμόζουμε επηρεάζουν τις εναλλακτικές που θα θεωρήσουμε»[76]. Αυτό σημαίνει ότι ο αποφασίζων πρέπει να ευρίσκεται σε συνεχή συναλλαγή με το περιβάλλον της επερχόμενης απόφασης, το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται, ώστε να βελτιώνει, ή καλλίτερα να ολοκληρώνει, συνεχώς τις εναλλακτικές του και επομένως την απόφασή του. Ο R. Harris, στο ίδιο άρθρο του, υποστηρίζει μάλιστα ότι, επειδή το περιβάλλον της απόφασης συνεχώς επεκτείνεται (διογκώνεται), είναι συχνά προτιμότερο η απόφαση να αναβάλλεται ώστε να ληφθεί όσο το δυνατόν πλησιέστερα στο τέλος της χρονικής διορίας.

Το κοινό συμπέρασμα όλων αυτών είναι, προφανώς, ότι ένας «ηγέτης γνώσης» (knowledge leader) - όρος χρησιμοποιούμενος από τον Alan Webber[77] - έχει πλέον νέες αρμοδιότητες, σημαντικά διαφορετικές από αυτές του πρόσφατου παρελθόντος. «Η γνωσιακή επανάσταση θα είναι επανάσταση δημοκρατίας, χαρακτηριζόμενη από κοινοκτημοσύνη της δύναμης και ενδυνάμωση στελεχών της πρώτης γραμμής στη λήψη αποφάσεων» (ίδια πηγή). Ο νέος ηγέτης οφείλει, λοιπόν, να αποκεντρώνει τη δύναμη και όχι μόνο να τη συγκεντρώνει. Οφείλει να γνωρίζει πώς να

[76] Robert Harris, "Introduction to Decision Making", July 1998
[77] Rudy Ruggles, Dan Holtshouse, «Knowledge is Power! Welcome Democracy!», *The Knowledge Advantage*, Capstone, 1999

δημιουργεί κοινή κατανόηση. Οφείλει να δημιουργεί σημασία και όχι απλώς προϊόντα. Οφείλει να αναγνωρίζει και να βοηθά και άλλους να αναγνωρίσουν πρότυπα μέσα στην πολυπλοκότητα των πραγμάτων. Οφείλει να ενθαρρύνει και να προωθεί δημιουργικές συζητήσεις, ακόμα και διαφωνίες. Οφείλει να επικεντρώνεται στις αξίες και όχι στην τεχνολογία. Κι όλα αυτά, γιατί ο νέος ηγέτης οφείλει να μπορεί να διαχειριστεί το μη διαχειριζόμενο, δηλαδή την αλλαγή!

Εδώ, δεν μπορεί κανείς παρά να θυμηθεί τον Peter Drucker[78], ο οποίος αναφορικά με το νέο είδος ηγέτη που χρειάζονται οι οργανώσεις του 21ου αιώνα, στο βιβλίο του "Management Challenges for the 21st Century" και στο κεφάλαιο με τίτλο «Ο Ηγέτης της Αλλαγής», συνηγορεί ότι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του 21ου αιώνα, όσον αφορά το μάνατζμεντ, είναι η δυνατότητα διαχείρισης της αλλαγής. Επειδή δε η αλλαγή δε διαχειρίζεται, ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να μάθει να τη δημιουργεί και να την οδηγεί. Αυτό προϋποθέτει ότι η αλλαγή εκλαμβάνεται ως ευκαιρία για βελτίωση. Ο Drucker αναφέρεται σε τέσσερις βασικές προϋποθέσεις για αυτό:

Πρώτον, τη δημιουργία τακτικών οι οποίες θα δημιουργούν το μέλλον μέσα από το παρόν. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από διαδικασίες οργανωμένης εγκατάλειψης του χτες, δηλαδή του πεπαλαιωμένου ή του κορεσμένου (organized abandonment), διαδικασίες οργανωμένης βελτίωσης (organized improvement ή kaizen) οι οποίες συνίστανται στη συνεχή και συστηματική εσωτερική και εξωτερική βελτίωση με συγκεκριμένο ρυθμό ώστε να δημιουργηθεί καινοτομία και, τέλος, μέσα από εκμετάλλευση ευκαιριών και συρρίκνωση προβλημάτων.

Δεύτερον, τη δημιουργία συστηματικών διαδικασιών που προσανατολίζουν ολόκληρο τον οργανισμό προς το νέο και την αλλαγή. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη συστηματική διερεύνηση του τι πρέπει να κάνει κανείς, δηλαδή τον εντοπισμό των «παραθύρων ευκαιρίας» (windows of opportunity), καθώς και του τι πρέπει να αποφεύγει κανείς ως ασύγχρονου με τις υπάρχουσες στρατηγικές ή ως απλώς καινοφανούς που δημιουργεί απλή ευχαρίστηση και όχι καινοτόμου που δημιουργεί αξία.

[78]Peter Drucker, "Management Challenges for the 21st Century", Harper Business, NY, 1999

Τρίτον, τις συνεχείς συστηματικές δοκιμές, τη μόνη έγκυρη μέθοδο εισαγωγής αλλαγής, μιας και το πραγματικά καινοτόμο δεν μπορεί εκ φύσεως να ελεγχθεί εκ των προτέρων με έρευνα αγοράς.
Τέταρτο, τη συνειδητοποίηση ότι η αλλαγή και η συνέχεια δεν αποτελούν ασύμβατα, αλλά αντίθετα συμβατά, συμπληρωματικά στοιχεία. Αυτό απαιτεί, μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων, τη σύσταση ευρέων συνεταιρισμών που έχουν ως βάση τους το νέο (keiretsu), καθώς και τη συστηματική και συνεχή διακίνηση κάθε μορφής σχετικής πληροφορίας.

Οι τέσσερις αυτές προϋποθέσεις, κατά τον Drucker, βοηθούν τους ηγέτες της αλλαγής στη «δημιουργία του μέλλοντος μέσα από αλλαγές που ταιριάζουν στις βεβαιότητες του περιβάλλοντος.»

Όλα αυτά, βέβαια, προϋποθέτουν νέα μοντέλα διοίκησης και, πριν από αυτά νέο τρόπο σκέψης και θεώρησης των πραγμάτων από τον ηγέτη. Ο Kegan[79], ήδη από το 1994, στο βιβλίο του "In over our Heads: The mental demands of modern life", αναφέρει ότι οι ηγέτες του μέλλοντος πρέπει να επιδεικνύουν την ικανότητα «4^{ου} σταδίου σκέπτεσθαι» (fourth-stage thinking) το οποίο χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς αντικειμενικά τις πηγές των ιδεών του. Η ικανότητα αυτή συναντάται στο 4^{ο} επίπεδο συνείδησης, όπου τα προσωπικά πιστεύω κάποιου εκλαμβάνονται από τον ίδιο ως μία πραγματικότητα και όχι ως η μοναδική πραγματικότητα. Οι ηγέτες που εκδηλώνουν αυτή τη μορφή του σκέπτεσθαι είναι σε θέση να οικειοποιούνται την εργασία αντί να τη θεωρούν προϊόν των εργατών, να αυτο-παρακινούνται, να αυτο-διορθώνονται και να αυτο- αξιολογούνται, να καθοδηγούνται από τα οράματά τους και όχι από την οργανωσιακή ατζέντα, να αναλαμβάνουν υπευθυνότητα για ό,τι συμβαίνει στην εργασία αντί να βλέπουν μόνο εξωγενείς αιτίες και, τέλος, να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται την επιχείρηση ολιστικά, δηλαδή από τα έξω προς τα μέσα σαν μια ολότητα και όχι αποσπασματικά και τμηματικά.

[79] Kegan, *In over our Heads: The mental demands of modern life*, Harvard University Press

Η τελευταία αυτή παρατήρηση θέτει και τις βάσεις της άμεσης ανάγκης για «Ολιστικά ή Ολικά Πρότυπα Ηγεσίας», όρος που θα μελετηθεί διεξοδικώτερα στο Ειδικό Τμήμα της εργασίας αυτής, το οποίο ακολουθεί αμέσως μετά. «Τα ηγετικά μοντέλα του χτες, είτε πρόκειται για επιχειρησιακά, είτε για στρατιωτικά, είτε για πολιτικά, δίνουν πολύτιμες πληροφορίες για την ηγεσία του χτες. Οι ηγέτες του αύριο χρειάζονται αυριανά ηγετικά μοντέλα. Τα μοντέλα αυτά έρχονται από ασυνήθιστες και ολιστικές πηγές και όχι από τις ιδιοσυγκρασίες μεμονωμένων πρωτοπόρων»[80] Randal White και Phil Hodgson. Στο βιβλίο τους «The Future of Leadership» οι δύο συγγραφείς υποστηρίζουν ότι, όσο κι αν φαίνεται παράδοξο, δύο ομάδες αναδύονται ως πρότυπα επιτυχούς χειρισμού της αβεβαιότητας και σύγχυσης, ικανοτήτων απαραίτητων για έναν ολοκληρωμένο ηγέτη: τα παιδιά και οι έμπειροι ταξιδευτές! Αυτό γιατί και οι δύο έχουν εξαιρετική ικανότητα προσαρμογής, ευκινησίας και διαρκούς μάθησης.

Οι αυριανοί ηγέτες, λοιπόν, «... είναι αυτοί που συνεχώς ανακαλύπτουν νέους τρόπους να ζουν και να εργάζονται. Αυτοί που κατανοούν ότι το ποθούμενο είναι η συσπείρωση και όχι ο εκφοβισμός των συνεργατών είναι ηγέτες. Αυτοί που έχουν το κουράγιο να συγκεντρώσουν και να διαθέσουν τους απαραίτητους πόρους για την υλοποίηση της νέας τους ιδέας είναι ηγέτες. Αυτοί που αντιστέκονται και δεν υποκύπτουν στην πίεση του κατεστημένου είναι ηγέτες. Αυτοί που πασχίζουν να βελτιώσουν το κοινό καλό, να έχουν γνήσια συνεισφορά στην κοινωνία είναι ηγέτες. Πιστεύω πραγματικά ότι ένα μοντέλο ηγεσίας βασισμένο σε διαταγές, έλεγχο, εύρεση πόρων, εκμετάλλευση και κερδοσκοπία δεν είναι αυτό που τελικά θα επιζήσει. Πρέπει να μαχόμαστε τέτοια ηγετικά μοντέλα. Υπάρχει καλύτερος τρόπος.»[81]

Η όσο το δυνατόν καλύτερη στοιχειοθέτηση αυτού του καλύτερου τρόπου διοίκησης αποτελεί το στόχο του επόμενου τμήματος της παρούσας εργασίας.

---

[80] Randal White και Phil Hodgson, *The Future of Leadership*, FT/Pitman, London, 1996
[81] Tom Brown, *Fiscal Fairy Tales*, Berett-Koehler, San Francisco, 1999

II. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

II.1. Η «ΟΛΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ» ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ

«Η ζύμωση στο μάνατζμεντ θα συνεχίζεται μέχρις ότου ανακαλύψουμε μοντέλα περισσότερο εναρμονισμένα με την ανθρώπινη φύση»[1]

Πριν από κάθε ανάλυση για τη διερεύνηση της έννοιας της ολικής διοίκησης, ας συμφωνήσουμε ότι με τον όρο «διοικητική πράξη» εννοούμε τη λειτουργία της διοίκησης, η οποία αποτελείται από τα στάδια: παρούσα κατάσταση – απόφαση – εκτέλεση – νέα κατάσταση. Ο όρος «παρούσα κατάσταση» αναφέρεται στο πρόβλημα, θετικό ή αρνητικό, το οποίο επιβάλει ή δημιουργεί την ανάγκη της λήψης της απόφασης, ο όρος «απόφαση» στην επιλογή της κατάλληλης λύσης για το πρόβλημα αυτό, ο όρος «εκτέλεση» στην εφαρμογή της λύσης του προβλήματος και, τέλος, ο όρος «νέα κατάσταση» στη νέα πραγματικότητα του λυμένου πια προβλήματος. Η διοικητική πράξη ολοκληρώνεται με την ενεργοποίηση και διεκπεραίωση όλων των σταδίων αυτών και δεν ταυτίζεται μόνο με το στάδιο της λήψης απόφασης, το οποίο εξάλλου αποτελεί ένα μονάχα μέρος της όλης διαδικασίας. Αν ακολουθήσουμε το μηχανισμό της διοικητικής λειτουργίας, όπως αυτός εκτυλίσσεται στην πράξη, θα διαπιστώσουμε ότι τα στάδια αυτά φαίνεται εκ πρώτης όψεως να διαδέχονται το ένα το άλλο χρονικά. Έτσι, η πιο πάνω διαδικασία μπορεί να περιγραφεί ότι ακολουθεί τη χρονική πορεία: πρόβλημα – απόφαση – εκτέλεση – αλλαγή, η οποία ισοδύναμα παραπέμπει στη γενικότερη: αιτία – απόφαση – μέσον – αποτέλεσμα. Ο όρος «αιτία» αναφέρεται στον υποκινητή της διοικητικής πράξης, ο όρος «μέσον» στο μηχανισμό και την πρώτη ύλη που θα καταστήσει την απόφαση πραγματοποιήσιμη και ο όρος «αλλαγή» στο αποτέλεσμα της υλοποίησης της απόφασης. Χρονικά, λοιπόν, υφίσταται η αλληλουχία: σύλληψη ή γένεση της απόφασης, εύρεση του κατάλληλου μέσου ή μηχανισμού για την πραγματοποίησή της και, τέλος, αποφόρτιση και ολοκλήρωση μέσα από το τελικό αποτέλεσμα.

[1] William O'Brien, CEO, Hanover Insurance, Interview with Peter Senge

Αν εξετάσουμε στη συνέχεια την εσωτερική διαδικασία της διοικητικής πράξης, δηλαδή την αιτιολογική της υπόσταση, θα διαπιστώσουμε μια άλλη αλληλουχία ή καλύτερα αλληλεξάρτηση μεταξύ των εμπλεκόμενων όρων. Θα διαπιστώσουμε κατ' αρχήν ότι η γένεση της απόφασης σχετίζεται άμεσα και με το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα αλλά και με το μέσον υλοποίησής της. Αναλυτικότερα, η απόφαση αυτή καθ' εαυτή από τη μια διαμορφώνεται ανάλογα με το είδος της επιδιωκόμενης αλλαγής και από την άλλη επηρεάζεται από το μέσον της υλοποίησής της, διαφοροποιείται ή προσαρμόζεται δηλαδή ανάλογα με την πρώτη ύλη μέσω της οποίας θα πραγματοποιηθεί. Επίσης, το μέσον ή η πρώτη ύλη της διοικητικής πράξης σχετίζεται άμεσα με το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα εφόσον πρέπει να είναι το κατάλληλο για αυτό ως προς το είδος του. Ορίζεται, λοιπόν, με βάση το είδος της τελικής αλλαγής και ταυτόχρονα την καθορίζει. Η αλλαγή, τέλος, αυτή καθ' εαυτή έχει άμεση σχέση με το μηχανισμό που την εγκαθιδρύει, δηλαδή το μέσον, και μάλιστα ως ένα βαθμό εξαρτάται από αυτόν, αλλά και με το είδος της απόφασης, τη γένεση της οποίας επίσης επηρεάζει. Η εσωτερική, λοιπόν, αλληλεξάρτηση των όρων της διοικητικής λειτουργίας δε φαίνεται να ακολουθεί τη χρονική συνέχεια της υλοποίησής της, αλλά έναν πολυπλοκότερο δρόμο ο οποίος δένει τους όρους σε μια ουσιωδέστερη σχέση, που επίσης πρέπει να εξετασθεί για την πληρέστερη αντιμετώπιση του θέματος.

Ας εξετάσουμε τώρα τη διοικητική λειτουργία κάτω από το πρίσμα και της προηγούμενης λογικής. Η διοικητική πράξη φαίνεται στις περισσότερες περιπτώσεις να εκπορεύεται αποκλειστικά από τη διοικητική αρχή, η οποία στοχεύοντας στην υλοποίηση κάποιου στόχου και αναλύοντας τα ανά χείρας δεδομένα λαμβάνει τις απαραίτητες αποφάσεις και στη συνέχεια συντονίζει την εκτέλεσή τους. Έτσι η διοικητική πράξη περιγράφεται συνήθως ως υπακούουσα αποκλειστικά στο προαναφερθέν σχήμα: αιτία – απόφαση – εκτέλεση – αλλαγή. Είναι όμως πάντα έτσι; Προσεκτικότερη ανάλυση αποκαλύπτει, όπως ήδη έγινε άλλωστε διακριτό παραπάνω με την αναφορά στις εσωτερικές αλληλεξαρτήσεις των εμπλεκόμενων όρων, περιπτώσεις διοικητικών πράξεων που δε φαίνεται να υπακούουν εντελώς ή απλοϊκά στο παραδοσιακό αυτό σχήμα. Σκεπτόμενοι προς αυτή την κατεύθυνση διαπιστώνουμε ότι κάθε διοικητική πράξη γίνεται προς χάριν κάποιας

συγκεκριμένης αιτίας και οδηγεί ή αποσκοπεί στην πραγματοποίηση κάποιας επιθυμητής ή απαραίτητης αλλαγής στην κατεστημένη κατάσταση. Αυτή ακριβώς η νέα επιδιωκόμενη κατάσταση, η οποία αποτελεί βασικό τμήμα της διοικητικής πράξης, αφού προς χάριν της λαμβάνει χώρα η τελευταία, φαίνεται να διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην όλη διαδικασία. Εξεταζόμενη δε εκτενέστερα εγείρει πληθώρα ερωτημάτων όπως: Είναι η επιδιωκόμενη αλλαγή πάντα κατάληξη της απόφασης της διοικητικής λειτουργίας ή μήπως κάποιες φορές επιβάλλει η ίδια την απόφαση αυτή, δηλαδή κατ' ουσίαν προϋπάρχει της απόφασης; Αν ενίοτε ισχύει το δεύτερο τότε πώς ορίζεται σε γενικές γραμμές ο γενεσιουργός φορέας της διοικητικής πράξης (πού ακριβώς και με ποιο μηχανισμό συλλαμβάνεται αυτή;); Τι ακριβώς συμβαίνει, δηλαδή, όταν η διοικητική αρχή αντιδρά σε αναγκαιότητα αλλαγής του status quo η οποία, τρόπον τινά, έχει προαποφασισθεί από την ίδια την πραγματικότητα; Ποιος ακριβώς αποφασίζει τότε; Δεν είναι, λοιπόν, φανερό ότι υπάρχουν αποφάσεις που λαμβάνονται προς χάριν κάποιου στόχου και προϋπάρχουν αυτού και άλλες που λαμβάνονται ως απαραίτητη αντίδραση σε ήδη εγκαθιδρυμένες καταστάσεις και επομένως, ουσιαστικά, έπονται αυτών; Αυτές οι δύο κατηγορίες δε σηματοδοτούν διαφορετικές δομές διοικητικών λειτουργιών οι οποίες χρήζουν ξεχωριστής ανάλυσης;

Αν συνεχίσουμε την εξέταση του θέματος της διοίκησης κάτω από το ίδιο πνεύμα, τότε θα διαπιστώσουμε περαιτέρω ότι στη βασική λειτουργία της εμπλέκεται και άλλο τμήμα, αυτό του φορέα ο οποίος διεκπεραιώνει τις απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση της όποιας αλλαγής. Χωρίς το φορέα αυτό η ληφθείσα απόφαση θα παρέμενε μη πραγματοποιήσιμη και κατά συνέπεια η διοικητική πράξη μη ολοκληρωθείσα. Με ποιους μηχανισμούς λειτουργεί ο φορέας αυτός σε σχέση με τη διοικητική πράξη; Πρώτη προσέγγιση δείχνει ότι απλά περιμένει παθητικά τη λήψη της απόφασης και ενεργοποιείται στη συνέχεια για την εκτέλεσή της. Προσεκτικότερη μελέτη όμως δημιουργεί και πάλι τις ενδείξεις μεγαλύτερης πολυπλοκότητας στο θέμα. Πως εξηγούνται, παραδείγματος χάριν, οι περιπτώσεις καινοτόμων αλλαγών οι οποίες, κατά κανόνα, δε δημιουργούνται ως κατάληξη αποφάσεων που λαμβάνονται με ανεξάρτητη πρωτοβουλία της αρχής, αλλά υποδεικνύονται εμπειρικά από το περιβάλλον εργασίας αυτό καθ' εαυτό; Οι αποφάσεις αυτές αρχικά γεννώνται στην κρίση των άμεσα

εμπλεκομένων φορέων και μόνον κατόπιν γίνονται αποδεκτές από τον φορέα της αρχής, ο οποίος στην ουσία απλά αποδέχεται τη νέα προοπτική, και τυπικά εκδίδει την απόφαση υλοποίησής της και φροντίζει για την εξασφάλιση των απαραίτητων για αυτή πόρων.

Οι περιπτώσεις που μόλις αναφέρθηκαν φαίνεται να αποτελούν διαφορετικές μεταξύ τους μορφές αποφάσεων και, επομένως, διοικητικών λειτουργιών. Γεννάται λοιπόν το ερώτημα: μήπως διέπονται από δικούς τους μηχανισμούς και λειτουργούν συμπληρωματικά ως προς τη διοικητική λειτουργία; Μήπως, δηλαδή, αποτελούν εντελώς ξεχωριστά είδη διοικητικών πράξεων; Αν ναι, τότε μήπως υποδεικνύουν την ενδεχόμενη ύπαρξη και άλλων προσθέτων μορφών διοικητικών πράξεων πέραν των παραδοσιακών (πρόβλημα – απόφαση – εκτέλεση – αλλαγή) και επομένως άλλων μορφών διοίκησης πέραν αυτής σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις λαμβάνονται αποκλειστικά στο νοητικό πεδίο μιας ανεξάρτητης αρχής υπεύθυνης καθοριστικά για το όποιο αποτέλεσμα; Ποιες είναι τότε αυτές οι μορφές και πώς μπορούν να ανιχνευθούν και να μελετηθούν; Αν κάτι τέτοιο γίνει αρχικά αποδεκτό και στη συνέχεια εφικτό θα πρέπει να συμπεράνουμε ότι η έννοια της διοικητικής λειτουργίας δεν είναι μονοδιάστατη. Αντίθετα, είναι μία πολυσύνθετη και πολυδιάστατη έννοια, η οποία εκδηλώνεται με περισσότερους από έναν μηχανισμούς, των οποίων η κατανόηση και ταυτόχρονη παρουσία είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση επιτυχίας της διοίκησης. Επιπλέον, η αντιμετώπιση του θέματος ως μονοδιάστατου, όπως συνήθως συμβαίνει, αποκρύπτει τη λειτουργία πολλών άλλων πτυχών και χαρακτηρίζει διοίκηση περιορισμένης ορατότητας και αποτελεσματικότητας ή, απλά, μερικού και όχι ολικού χαρακτήρα. Αυτή η διαφαινόμενη έννοια της «ολικής διοίκησης», υπό την έννοια της συνύπαρξης όλων των δυνατών μορφών αυτής, θα αποτελέσει το αντικείμενο περαιτέρω εξέτασης στην παρούσα εργασία.

Ας προσπαθήσουμε λοιπόν στη συνέχεια να ορίσουμε τον όρο αυτό.

Ορισμός της έννοιας «Ολική Διοίκηση»

Ο όρος «ολική διοίκηση» (ΟΔ) αναφέρεται σε εκείνον τον τρόπο εξάσκησης της διοικητικής λειτουργίας, ο οποίος είναι αφενός μεν συγχρόνως και ισοδύναμα ευαισθητοποιημένος προς όλες τις δυνατές μορφές λήψης αποφάσεων, αφετέρου δε σε θέση να ανιχνεύει και να προωθεί τους μηχανισμούς των μορφών αυτών, έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η ενεργοποίηση της ολότητας του δυναμικού της διοικητικής πράξης και όχι μερικών μόνον πτυχών αυτής.

Ας προσπαθήσουμε στη συνέχεια να εξετάσουμε, σε πρώτη φάση, ποιες ακριβώς προϋποθέσεις θα εξασφάλιζαν κάτι τέτοιο. Ποια και τι είδους ευρήματα ή αποτελέσματα της παρούσας μελέτης θα μας επιτρέψουν (ή έστω θα δικαιολογούσαν την ενδεχόμενη απόφασή μας) να υιοθετήσουμε έναν όρο σαν κι αυτόν με ασφάλεια;

Αρχικά, θα πρέπει να γίνει δυνατή η αναγνώριση και η καταγραφή όλων των μερών που απαρτίζουν αυτό που ονομάσαμε «ολική διοίκηση» με τρόπο σαφή, μη αμφισβητήσιμο και, κυρίως, με τρόπο που να πείθει για την πληρότητά του (χωρίς την υποψία ότι ενδεχομένως κάποια μέρη να έχουν διαφύγει της εξέτασης) δηλαδή με τρόπο αντικειμενικό. Αν αυτό γίνει εφικτό τότε το κάθε ένα από αυτά τα μέρη θα αποτελεί στην ουσία μια διαφορετική σε είδος διοικητική πράξη, η οποία κατά συνέπεια θα διέπεται από το δικό της ανεξάρτητο μηχανισμό κι θα αντιστοιχεί, ταυτόχρονα, σε διαφορετική στρατηγική διοίκησης πλήρως κατανοητή και εφαρμόσιμη. Θα πρέπει, λοιπόν, στη συνέχεια και αμέσως μετά την καταγραφή όλων των μερών ή διαστάσεων της ΟΔ να είναι δυνατόν να ορισθούν επίσης και οι αντίστοιχες διοικητικές στρατηγικές, οι οποίες θα αντιπροσωπεύουν το χαρακτήρα της κάθε διάστασης. Οι ισάριθμες με τα είδη διοικητικής πράξης στρατηγικές διοίκησης θα πρέπει τώρα να μελετηθούν λειτουργικά ώστε να είναι κατανοητά και ευκρινή τα αποτελέσματά τους. Αυτό θα εξασφάλιζε και το επόμενο βήμα, της ανίχνευσης και εύρεσης τρόπων αναγνώρισης και, αν είναι εφικτό, προώθησης των μηχανισμών του κάθε είδους στρατηγικής διοίκησης στην πράξη, ώστε το όλο εγχείρημα να έχει και πρακτική αξία. Θα πρέπει, δηλαδή, με κάποιο τρόπο να είναι δυνατή στην πράξη η αναγνώριση από το διοικητικό φορέα του είδους διοικητικής λειτουργίας, που είναι ήδη

ενεργοποιημένη ή πρέπει να ενεργοποιηθεί ανάλογα με σαφείς ενδείξεις του περιβάλλοντος ή της συγκεκριμένης περίπτωσης. Συμπερασματικά, σε πρώτη φάση η επιθυμητή σειρά αποτελεσμάτων θα πρέπει, επομένως, να είναι: ορισμός όλων των μερών διοικητικής λειτουργίας, καθορισμός των αντίστοιχων στρατηγικών και τέλος ανάλυση των μηχανισμών πρακτικής αναγνώρισης και λειτουργίας κάθε στρατηγικής.

Ας υποθέσουμε τώρα ότι όλα αυτά πραγματωθούν. Για το πληρέστερο της εργασίας θα πρέπει τότε η συνέχεια της εξέτασης να επικεντρωθεί στην αξιολόγηση των νέων αυτών σχημάτων σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα ώστε να πιστοποιηθεί ή όχι η εγκυρότητά τους. Θα πρέπει, επομένως, να συγκριθεί η νέα δομή ή πρότυπο διοίκησης, η καλούμενη ολική διοίκηση (ΟΔ), με τις παραδοσιακές και νέες θεωρίες διοίκησης που εξετάστηκαν στο γενικό μέρος της παρούσας, ώστε αρχικά τουλάχιστον να αποδειχθεί ότι η νέα προσέγγιση δεν υστερεί αυτών ούτε παραβιάζει βασικές αρχές τους. Στη συνέχεια να μελετηθούν, συγκεντρωθούν και καταγραφούν τα όποια ειδικά ή συγκριτικά πλεονεκτήματα μιας τέτοιας ολικής θεωρίας διοίκησης τα οποία θα δικαιολογήσουν την αξία της. Στο σημείο αυτό μπορούμε ήδη να προδικάσουμε κάποια από τα πλεονεκτήματα μιας ολικής προσέγγισης στη διοικητική λειτουργία ορμώμενοι από τον ορισμό και τα ενδογενή χαρακτηριστικά της. Πράγματι ένα τέτοιο πρότυπο ΟΔ, όπως προδιαγράφεται ανωτέρω και εφόσον αποδειχθεί στην πράξη εφικτό, φαίνεται να συγκεντρώνει από τη σύλληψή του κιόλας βασικά θετικά σημεία όπως: Μεγαλύτερη ευαισθησία στο περιβάλλον της διοικητικής πράξης, που συμπεραίνεται από την ανίχνευση και επεξεργασία περισσότερων, από άλλα μη ολικά σχήματα, ενδείξεων και σημείων. Εγκυρότερη και ακριβέστερη επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων φορέων, αφού ο καθένας γνωρίζει και διαδραματίζει το δικό του συγκεκριμένο ρόλο στη διοικητική πράξη. Ο σαφής αυτός καθορισμός των επί μέρους ρόλων εξασφαλίζει και προωθεί την πληρέστερη συμβολή τους στη διοικητική πράξη. Έτσι, καταπολεμάται η μονοδιάστατη αντιμετώπιση του θέματος της διοίκησης που είναι, μαζί με άλλους παράγοντες, συνυπεύθυνη στην πράξη για σωρεία ελλιπών και περιορισμένων αποτελεσμάτων, όπως είναι η ανεπαρκής αντιμετώπιση κρίσεων, η ανεπιτυχής εκμετάλλευση ευκαιριών, η μη πραγματοποίηση

καινοτόμων αλλαγών, η έλλειψη ευαισθησίας στα καλέσματα του περιβάλλοντος, κ.λπ. Πλεονέκτημα επίσης θα αποτελεί η αποτελεσματικότερη υιοθέτηση στρατηγικών πρόληψης και αντίδρασης-ανάδρασης στο δυναμισμό και την ποικιλία του περιβάλλοντος. Ένα τέτοιο πρότυπο ΟΔ, λόγω ακριβώς της σφαιρικής του ή ολιστικής προσέγγισης, θα εξασφάλιζε και το ίδιο μεγαλύτερη ποικιλία και δυναμική για την αντιμετώπιση συγχρόνων πολύπλοκων καταστάσεων, που αναδύονται μέσα από την συναλλαγή των πολλών εμπλεκομένων παραγόντων και οδηγούν τις διοικήσεις πολλές φορές σε αδιέξοδα. Αυτό το τελευταίο θα ισχυροποιούνταν ακόμα μέσα από τη διαφαινόμενη αρμονική συνεργασία και συνύπαρξη όλων των δυνατών στρατηγικών για τη διοίκηση – καθοδήγηση των όποιων διοικούμενων σωμάτων (κοινωνικών ή καθαρά επιχειρηματικών), η οποία θα οδηγούσε για την ακρίβεια στην επίτευξη της πολυπόθητης και πολυσυζητημένης από θεωρητικούς της διοίκησης σήμερα «συνέργειας». Ο σαφής καθορισμός των επί μέρους ρόλων του διοικητικού φορέα αλλά και του διοικούμενου σώματος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η συμβολή τους στη διοικητική πράξη θα οδηγούσε, τέλος, σε αποτελεσματικότερη και πληρέστερη ενεργοποίηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και του δυναμισμού της περιρρέουσας κατάστασης, αφού η συνεργασία τους θα ενεργοποιεί περισσότερες και ακριβέστερες διοικητικές ενέργειες.

Ποιο σκεπτικό, όμως, δικαιολογεί τη δυνατότητα και πιστοποιεί την ανάγκη ύπαρξης μιας τέτοιας θεωρίας ολικής διοίκησης; Ποιοι μηχανισμοί θα επέτρεπαν την έγκυρη και πλήρη καταγραφή των συστατικών της μερών και με ποιο τρόπο αυτοί δικαιολογούνται; Πώς ακριβώς παρέχεται μια τέτοια δυνατότητα στην πράξη;

Στη συνέχεια της εργασίας αυτής θα μελετηθεί αυτή ακριβώς η δυνατότητα και θα επιχειρηθεί η καταγραφή όλων των επί μέρους μερών της ΟΔ, όπως κατέστη αναγκαίο στο παρόν κεφάλαιο.

Η οργάνωση αντέχει όταν υπάρχει σαφήνεια σχετικά με το σκοπό και την ταυτότητά της, η οποία μας δείχνει το δρόμο στο μέσον του χάους του κόσμου. Για να γίνει αυτό δυνατό χρειαζόμαστε ηγέτες αλλά όχι αφεντικά. «Χρειαζόμαστε ηγέτες οι οποίοι θα μας βοηθήσουν να αποκτήσουμε αυτή την

ξεκάθαρη ταυτότητα που φωτίζει τις σκοτεινές στιγμές της σύγχυσης. Χρειαζόμαστε ηγέτες οι οποίοι θα μας υποστηρίξουν όσο μαθαίνουμε πώς να ζούμε με τις αξίες μας. Χρειαζόμαστε να καταλάβουν οι ηγέτες ότι ασκούν μεγαλύτερο έλεγχο πάνω μας οι ιδέες οι οποίες ζητούν την συμμετοχή μας, παρά πολιτικές και διαδικασίες οι οποίες περιορίζουν τη συμμετοχή μας»[2].

Χρειαζόμαστε ηγέτες οι οποίοι θα προσπαθήσουν να καταλάβουν και να συνεργαστούν με τις δημιουργικές και χαοτικές δυνάμεις της ζωής αντί να προσπαθούν να τις ελέγξουν ή να αρνούνται την ύπαρξή τους. Ωστόσο αυτό απαιτεί τεράστιες μεταβολές στον τρόπο σκέψης σχετικά με τις οργανώσεις και την καθοδήγησή τους. Και πρώτα-πρώτα απαιτεί να κατανοήσουμε ότι ένα σύστημα μπορεί να αποτελείται από επί μέρους τμήματα, αλλά είναι απαραίτητο να ασχολούμαστε με το σύνολό του ακόμα και στην περίπτωση που αντιμετωπίζουμε μεμονωμένα προβλήματα που αφορούν στα ξεχωριστά του τμήματα. Αυτό είναι όμως δυσκολότερο απ' ό,τι αρχικά φαντάζει. Απαιτεί απομάκρυνση από την παραδοσιακή ανάλυση με την οποία προσεγγίζουμε σχεδόν κάθε τι και υιοθέτηση τεχνικής σύνθεσης για την εξέταση και κατανόηση της ολότητας του συστήματος. Απαιτεί δηλαδή να περάσουμε, όπως έλεγε ο Γκαίτε, από την εξέταση στη δεκτικότητα η οποία μας διατηρεί ανοικτούς σε αυτά που λαμβάνουν χώρα επιτρέποντας στους εαυτούς μας να επηρεάζονται από το όλον το οποίο δεν μπορούμε να δούμε. Η δεύτερη αναγκαιότητα είναι να εστιαστεί η προσοχή μας στην πραγματική δυναμική του συστήματος. Αυτό απαιτεί στην ουσία επανεστίαση από την πλασματική οργάνωση των σχεδίων και οργανογραμμάτων στην πραγματική οργάνωση ενός πυκνού δικτύου σχέσεων αμοιβαίας εξάρτησης. Όσο ισχυρότερες οι σχέσεις τόσο ισχυρότερο το σύστημα κι αυτό γιατί οι λύσεις στα διάφορα προβλήματα συνήθως ευρίσκονται μέσα στο ίδιο το σύστημα. Έτσι, για να εξυγιάνουμε ένα σύστημα πρέπει να το συνδέσουμε περισσότερο με τον εαυτό του ώστε να ισχυροποιήσουμε τις σχέσεις του. «Το σύστημα πρέπει να μάθει περισσότερα για τον εαυτό του από τον εαυτό του προκειμένου να αλλάξει. ...να αποκτήσει το σύστημα μεγαλύτερη αυτογνωσία σε τρεις αποφασιστικούς τομείς. Οι άνθρωποι χρειάζεται να συνδεθούν με τη

[2] Margaret Wheatley, *Leadership and the new science*, 2nd ed., Berrett-Koehler, San Fransisco

θεμελιώδη ταυτότητα της οργάνωσης. ...Οι άνθρωποι χρειάζεται, επίσης, να συνδεθούν με νέες πληροφορίες. ...Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν την ικανότητα να ξεπεράσουν τα παραδοσιακά όρια και να δημιουργήσουν σχέσεις με άλλους ανθρώπους παντού μέσα στο σύστημα»[3]. Τέλος, θα πρέπει να κατανοήσουμε ότι τελικά, η αλλαγή είναι ένα μέσο αυτοπροστασίας του κάθε συστήματος. Δηλαδή, το σύστημα αλλάζει ώστε να παραμείνει ο εαυτός του σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι οι άυλες διαδικασίες που προκαλούν την αλλαγή είναι σημαντικότερες από το υλικό αποτέλεσμα αυτής και σε αυτές πρέπει να επικεντρωθεί η προσοχή των ηγετών μας.

Πολλοί συγγραφείς παρουσιάζουν τα προτεινόμενα πρότυπα των νέων αποτελεσματικών ηγετών χρησιμοποιώντας όρους όπως υπηρέτες, μαίες, κηπουροί, κ.λπ., σε μια προσπάθεια να αναφερθούν στην ανάγκη μιας νέας θέσης των ηγετών που βασίζεται στα δίκτυα των σχέσεων που πρέπει να αναπτυχθούν μεταξύ διοικούντων, εργαζομένων, μετόχων, συνεργατών και κοινοτήτων. Ταυτόχρονα, πολύς λόγος γίνεται τα τελευταία χρόνια για το συμμετοχικό μάνατζμεντ, δηλαδή ένα τρόπο διοίκησης που δεν ορίζεται περιορισμένα ως «διαχείριση πόρων (ανθρωπίνων και μη) με στόχο την επίτευξη κάποιου έργου», αλλά ευρύτερα ως πορεία προς το στόχο μέσα από ισότιμη (όχι ισόποση) συνεργασία όλων των εμπλεκομένων μερών. Η αλήθεια είναι ότι αυτό δεν γνωρίζουμε καλά να το κάνουμε. Το πρόβλημα δημιουργείται αρχικά από την ανθρώπινη φύση μας στην οποία κυριαρχεί ο ανταγωνισμός και ο ατομικισμός, οφείλεται όμως και στην έλλειψη συγκεκριμένων μεθόδων καλλιέργειας της αντίστοιχης απαιτούμενης ικανότητας τέτοιας ολικής συνεργασίας στους πτυχιούχους του τομέα Διοίκησης. Τέλος, βρισκόμαστε στην εποχή των Πληροφοριών και του Νοήματος που αυτές εμπεριέχουν. Φυσικοί επιστήμονες, όπως ο Τζων Ουίλερ, έφθασαν στο σημείο να αναρωτηθούν μήπως το σύμπαν αυτό είναι περισσότερο ένα σύμπαν πληροφοριών παρά σύμπαν υλικών πραγμάτων. Οι πληροφορίες αυτές οργανώνονται από ένα άλλο στοιχείο, το νόημα, και

[3] Margaret Wheatley, *Leadership and the new science*, 2nd ed., Berrett-Koehler, San Fransisco

είναι απαραίτητη η σχεδίαση νέων μεθόδων για τη συνεργασία με τις νέες αυτές αόρατες δυνάμεις. Επιπλέον, οι πληροφορίες πρέπει να είναι ελεύθερες και αυτή η αναγκαιότητα ελευθερίας είναι ένα νέο στοιχείο που κυριαρχεί σε πολλούς τομείς της επιστήμης και που φοβίζει το παραδοσιακό μάνατζμεντ. Η ελευθερία όμως, συνδυαζόμενη με την αυτο-οργάνωση και την αυτο-αναφορά οδηγεί στην επιτυχή προσαρμογή και τελικά στη συνοχή, δηλαδή σε συνολικά σταθερό σύστημα. Το αποτέλεσμα είναι τάξη χωρίς έλεγχο αλλά και σταθερή ταυτότητα η οποία είναι επιπλέον δεκτική σε αλλαγή και επομένως ανθεκτική στο χρόνο. Όλα αυτά πρέπει όμως να διδαχθούν στους νέους ηγέτες.

«Η έννοια «ηγείσθαι» αναφέρεται σε ένα φυσικά αναδυόμενο φαινόμενο το οποίο λαμβάνει χώρα μέσα σε ένα πολύπλοκο χορό παρουσών συνθηκών και προσωπικής ιστορίας. Τη στιγμή της ανάδυσης φαίνεται ότι ο επικεφαλής είναι ένας και η πράξη το αποτέλεσμα των ηγετικών του ικανοτήτων. Βλέπουμε την ηγετική πράξη να ενσαρκώνεται σε ένα και μόνο άτομο. Αλλά εάν κοιτάξουμε κάτω από την επιφάνεια, θα δούμε ότι το φαινόμενο απλά αναδύθηκε μάλλον παρά ήταν εκεί συνεχώς. Δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός αλλά μάλλον μια συνδιαλλαγή»[4]. Ο μετασχηματισμός ο οποίος είναι το αποτέλεσμα κάθε διοικητικής πράξης δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί παρά μόνο ως αποτέλεσμα μιας κοινής εξελικτικής διαδικασίας μεταξύ του οργανισμού και των συμμετεχόντων σε αυτόν. Η τελική αλλαγή ξεκινά με την κατανόηση ότι δεν είμαστε μόνοι αλλά αδιάσπαστα τμήματα ενός μεγαλύτερου πολύπλοκου ευφυούς συστήματος. Έτσι, κάθε άποψη ότι πρόκειται για διαδικασία που δραστηριοποιείται εκ των άνω προς τα κάτω ή το αντίθετο χάνει εντελώς το νόημά της. Πρόκειται μάλλον, όπως λέει ο Michael McMaster στο ίδιο πόνημά του, για μια λειτουργία που λαμβάνει χώρα «από μέσα προς τα έξω» χωρίς να καθίσταται δυνατός ο εντοπισμός της σε ένα μονάχα τμήμα του συστήματος μέσα στο οποίο εκδηλώνεται. Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας αναφέρεται στην ικανότητα να εκφρασθούν ή να απελευθερωθούν πλήρως οι δυνατότητες που ενυπάρχουν στο σύστημα. Αυτό σημαίνει ότι ένα πολύπλοκο ευφυές σύστημα, όπως ένας οργανισμός έχει ανάγκη όχι τόσο ισχυρής ηγεσίας με την

[4] Michael D. McMaster, *The Intelligence Advantage – Organizing for Complexity*, Butterworth-Heinemann, MA

παραδοσιακή έννοια του όρου αλλά κυρίως της δημιουργίας των συνθηκών εκείνων που θα καταστήσουν δυνατή τη συνεργασία των μερών του ώστε να εκπληρωθούν οι δυνατότητές του στο μέλλον.

II.2. ΤΟ ΤΡΙΠΤΥΧΟ ΚΑΘΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τη θεωρία Συστημάτων του Bennett[5] κάθε σχέση ή δραστηριότητα για την επιτυχή εκδήλωσή της απαιτεί την ταυτόχρονη συνύπαρξη τριών όρων ή παλμών:
ενός Ενεργητικού ή Καταφατικού ο οποίος αντιπροσωπεύει την αιτία της δραστηριότητας, δηλαδή την υποκινεί και απαντά, επομένως, στο ερώτημα «γιατί» ενεργοποιείται αυτή,
ενός Παθητικού ή Δεκτικού ο οποίος προσδίδει στη δραστηριότητα τον εσωτερικό χαρακτήρα της εκφράζοντας το μηχανισμό ενεργοποίησής της και δηλώνει το «έτσι» αυτής, και τέλος,
ενός Εξισορροποιητικού ή Εναρμονίζοντος ο οποίος εκφράζει το αποτέλεσμα προς χάριν του οποίου υλοποιείται η δραστηριότητα και απαντά στο ερώτημα «πώς» πραγματοποιείται αυτή.

Περαιτέρω, η σχέση ή δραστηριότητα αυτή καθαυτή μπορεί να εκφραστεί σαν μια τριαδική σχέση της μορφής Α-Β-Γ, όπου τις θέσεις Α, Β, Γ καταλαμβάνουν αντίστοιχα οι παλμοί ενεργητικός-παθητικός-εναρμονίζων δηλώνοντας ταυτόχρονα το γιατί-έτσι-πώς αυτής ή αντίστοιχα δηλώνοντας το συσχετισμό υποκινητής-χαρακτήρας-αποτέλεσμα.

Αν μεταφέρουμε το σκεπτικό αυτό στο θέμα της διοίκησης και θεωρήσουμε κάθε διοικητική πράξη λήψης απόφασης ως μια διοικητική δραστηριότητα ή σχέση, τότε μπορεί να θεωρηθεί κάτω από το πνεύμα της προαναφερθείσας θεωρίας συστημάτων, ότι αυτή καθίσταται δυνατή μέσα από την ταυτόχρονη συνύπαρξη και λειτουργία τριών ανεξαρτήτων μεταξύ τους όρων ή παλμών, οι οποίοι θα καταλαμβάνουν για την πραγματοποίησή της τους ρόλους-θέσεις Α-Β-Γ ή ενεργητικός-παθητικός-εναρμονίζων. Αν οι παλμοί αυτοί αναγνωρισθούν με σαφήνεια, τότε η διοικητική πράξη μπορεί να μελετηθεί ως μια τριαδική σχέση. Ποιοι όμως μπορεί να είναι οι τρεις όροι, οι

[5] Bennett J., *The Dramatic Universe*, Vol. 2, Systematics, βλέπε «Παράρτημα» παρούσας εργασίας

οποίοι είναι απαραίτητα παρόντες σε κάθε διοικητική πράξη λήψης αποφάσεων;

Επιδιώκοντας την απάντηση στο ερώτημα αυτό και αναλύοντας τη μορφή κάθε πράξης διοίκησης διαπιστώνουμε ότι για την επιτυχή και ολοκληρωμένη διεκπεραίωσή της εμπλέκει απαραίτητα τους εξής, τουλάχιστον, φορείς: 1) τη διοικητική ή προϊσταμένη αρχή, 2) το διοικούμενο σώμα ή υφισταμένη αρχή και 3) την ιδέα ή συμβάν προς χάριν της οποίας ή του οποίου λαμβάνεται η απόφαση. Έλλειψη μάλιστα οποιουδήποτε από τους τρεις αυτούς όρους φαίνεται ότι θα καθιστούσε τη διοικητική πράξη αδύνατη για διαφορετικούς κάθε φορά λόγους. Ας εξετάσουμε, στη συνέχεια, διεξοδικότερα την άποψη αυτή ως προς την εγκυρότητά της:

Ο πρώτος από τους αναφερθέντες όρους, ο οποίος είναι και κατ' εξοχήν ενεργητικός, δηλαδή η διοικητική ή προϊσταμένη αρχή είναι, καταρχήν, ο φορέας λήψης της απόφασης ο οποίος είναι επίσης υπεύθυνος για την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για την υλοποίησή της. Έλλειψη, επομένως, του πρώτου αυτού όρου θα οδηγούσε ταυτόχρονα σε δύο τουλάχιστον προβλήματα που θα καθιστούσαν αδύνατη την επιτυχή ολοκλήρωση της διοικητικής πράξης: 1) σε αδυναμία λήψης της απόφασης και 2) σε αδυναμία εξασφάλισης των απαραίτητων για την υλοποίησή της πόρων. Περαιτέρω δε ανάλυση φανερώνει και άλλα προβλήματα που θα προέκυπταν από την έλλειψη ή ασθενή παρουσία του πρώτου αυτού όρου. Αρκεί για αυτό η διαπίστωση ότι η διοικούσα αρχή είναι επίσης επιφορτισμένη με αρμοδιότητες όπως ο σχεδιασμός και συντονισμός της υλοποίησης της απόφασης ή ακόμη η παρακολούθηση αυτής με στόχο την αναπροσαρμογή της, όπου και εφόσον καθίσταται αυτή απαραίτητη.

Ο δεύτερος από τους αναφερθέντες όρους, ο οποίος είναι και κατ' εξοχήν παθητικός ή δεκτικός, δηλαδή το διοικούμενο σώμα ή η υφισταμένη αρχή, είναι ο φορέας διεκπεραίωσης του απαραίτητου για την υλοποίηση της απόφασης έργου. Η υλοποίηση της απόφασης επιτελείται στην ουσία μέσα από την εργασία του φορέα αυτού, ο οποίος χρησιμοποιεί τους πόρους που εξασφαλίζονται από τη διοικούσα αρχή για τη διεκπεραίωση του έργου της απόφασης. Αυτό το τελευταίο δηλώνει επίσης ότι το διοικούμενο σώμα, ως το σώμα που φέρει σε πέρας την εργασία, είναι ταυτόχρονα και ο φορέας της απαραίτητης τεχνογνωσίας για την υλοποίηση του έργου. Έλλειψη ή ασθενής

παρουσία αυτού του όρου θα αποτελούσε, λοιπόν, βασική αναπηρία της διοικητικής πράξης ή, καλύτερα, στην ουσία θα καθιστούσε πρακτικά αδύνατη την ολοκλήρωσή της.

Τέλος, ο τρίτος όρος, ο κατ' εξοχήν συμφιλιωτικός, δηλαδή η ιδέα ή το συμβάν, είναι το τελικό στάδιο προς το οποίο καθοδηγείται η κατάσταση μέσω της απόφασης. Είναι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα το οποίο, είτε αρχικά ως ιδέα είτε τελικά ως συμβάν, εκφράζει το λόγο για τον οποίο λαμβάνεται η απόφαση. Είναι αδύνατη η σύλληψη οποιασδήποτε απόφασης χωρίς την προηγούμενη παρουσία του λόγου για τον οποίο αυτή λαμβάνεται. Ο λόγος αυτός άλλοτε είναι μια συγκεκριμένη ιδέα και άλλοτε η επιδίωξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος, δηλαδή συμβάντος. Σε κάθε περίπτωση και τα δύο καθίστανται επιθυμητά από τις συνθήκες που επιβάλλουν την απόφαση και αποτελούν προϋπόθεση αυτής. Έλλειψη ή ασθενής παρουσία του τρίτου αυτού όρου θα ακύρωνε την ανάγκη λήψης της απόφασης και, συνεπώς, θα την καθιστούσε περιττή.

Είναι φανερό από την προηγούμενη ανάλυση ότι οι τρεις αναφερθέντες όροι είναι απαραίτητοι για την ολοκλήρωση της κάθε διοικητικής πράξης και, μάλιστα, η ενεργοποίηση και ολοκλήρωση αυτής είναι αδύνατη χωρίς την ταυτόχρονη παρουσία τους. Μπορούμε επίσης να θεωρήσουμε, και στη συνέχεια να εξετάσουμε αναλυτικότερα, ότι ακόμα και η ασθενής παρουσία ενός οποιουδήποτε από τους τρεις όρους θα δημιουργούσε προβλήματα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία αποτελεί νευραλγικό σημείο της διοικητικής λειτουργίας. Μάλιστα αυτό φαίνεται να είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι σε κάθε διοικητική τριάδα, σύμφωνα με το τριαδικό πρότυπο Α-Β-Γ, οι ρόλοι του κάθε όρου ή παλμού φαίνεται να είναι προκαθορισμένοι και απαραίτητοι για την επιτυχή εκδήλωσή της. Ασθενής ενεργητικός παλμός θα στερούσε τη διοικητική πράξη από την απαραίτητη ορμή για την έναρξή της και θα αντιστοιχούσε σε άβουλα και μη αποτελεσματικά διοικητικά σχήματα. Αντίστοιχα, ασθενής παρουσία του παθητικού παλμού θα αφαιρούσε ή θα μείωνε το επίπεδο της δεκτικότητας που είναι απαραίτητο για την αποδοχή της απόφασης και την περαιτέρω υλοποίησή της ή θα σήμαινε, απλά, έλλειψη ικανοτήτων. Ομοίως, ασθενές όραμα ή έστω σύλληψη της ανάγκης της τελικής επιδιωκόμενης κατάστασης θα καθιστούσε ανάπηρη τη διαδικασία

λήψης της οποιασδήποτε απόφασης, εφόσον αυτή δύσκολα θα μορφοποιούνταν ελλείψει καθαρού τελικού στόχου ή λόγου.

Από τα ανωτέρω φαίνεται ήδη να δημιουργείται ένα πρώτο μόρφωμα ενός προτύπου διοίκησης βασισμένου, αρχικά, πάνω στην αναγνώριση και πιστοποίηση σε κάθε περίπτωση της παρουσίας των τριών απαραίτητων διοικητικών συστατικών ή όρων και, στη συνέχεια, στη διερεύνηση της υγιούς τους παρουσίας για την εξασφάλιση επιτυχών διοικητικών σχημάτων. Πριν όμως από την εξέταση αυτής της πλευράς του θέματος, προέχει να αναλύσουμε τι ακριβώς σημαίνει για τη διοικητική λειτουργία η τριαδική της αυτή υπόσταση. Ποιες, δηλαδή, ιδιότητες και ποια χαρακτηριστικά της προσδίδει και πώς αυτά μπορούν να οδηγήσουν σε βαθύτερη ανάλυσή της και με ποια λειτουργικά συμπεράσματα; Αυτό θα είναι και το κεντρικό θέμα της επόμενης ενότητας της εργασίας αυτής.

II.3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΤΩ ΑΠΟ Ο ΠΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΤΡΙΠΤΥΧΟΥ: ΦΟΡΕΑΣ ΑΡΧΗΣ – ΦΟΡΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ – ΣΥΜΒΑΝ. ΕΞΙ ΜΟΡΦΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ. ΕΞΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.

Αναγνωρίσαμε προηγουμένως σε κάθε διοικητική σχέση τη συνύπαρξη τριών ανεξαρτήτων και απαραίτητων όρων. Οι όροι αυτοί ήταν οι: $1^{ος}$: της Προϊσταμένης αρχής (Π), $2^{ος}$: της Υφισταμένης αρχής (Υ) και, τέλος, $3^{ος}$: του Συμβάντος ή Ιδέας (Σ/Ι) ή και Λόγου της απόφασης. Καθορίσαμε, επίσης, σύμφωνα με το πρότυπο του Bennett για κάθε σχέση, τη διοικητική σχέση σαν ένα τρίπτυχο Α-Β-Γ, όπου οι σχετικές αυτές θέσεις αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα τους τρεις παλμούς Υποκινητής-Χαρακτήρας-Αποτέλεσμα της σχέσης αυτής. Έτσι η κάθε σχέση, και επομένως εδώ η κάθε διοικητική λειτουργία, μπορεί να εκληφθεί ότι περιγράφεται γενικά από μια πρόταση του είδους:

«Ο παλμός Α δρα ενεργητικά επί του παλμού Β, οποίος αποδέχεται τη δράση, και το αποτέλεσμα καθίσταται δυνατό ή εκφράζεται μέσα από τον παλμό Γ».

Έχουμε λοιπόν, γενικά, τρεις απαραίτητους συνυπάρχοντες όρους, τους 1,2,3, και τρεις πιθανές θέσεις-ρόλους, τις Α, Β, Γ, τις οποίες αυτοί καταλαμβάνουν για τη δημιουργία μιας σχέσης, όπως αυτή περιγράφεται πιο πάνω. Αν θεωρήσουμε στη συνέχεια ότι κάθε παλμός είναι σε θέση να εκφράσει οποιαδήποτε από τις τρεις αυτές βασικές θέσεις-ρόλους μιας σχέσης τότε απλή μαθηματική λογική υποδεικνύει τη δυνατότητα έξι μορφών σχέσεων: 123, 132, 213, 231, 312, 321. Αντίστοιχα, στην ειδική περίπτωση της διοικητικής δραστηριότητας ή σχέσης την οποία μελετάμε, οι τρεις προαναφερθέντες όροι Π, Υ και Σ/Ι οδηγούν στον ορισμό έξι ακριβώς διαφορετικών μορφών ή τύπων λήψης αποφάσεων που θα περιγράφονται από τις τριάδες:

Π-Υ-Σ/Ι, Π-Σ/Ι-Υ, Υ-Π-Σ/Ι, Υ-Σ/Ι-Π, Σ/Ι-Π-Υ, Σ/Ι-Υ-Π

Κάθε μια από τις τριάδες αυτές θα ορίζει μια διαφορετικού είδους διοικητική λειτουργία η οποία θα υποκινείται από τον παλμό-όρο της θέσης Α, θα έχει τον εσωτερικό χαρακτήρα του παλμού-όρου της θέσης Β, ο οποίος θα «προσφέρεται» στη δράση του Α, και της οποίας ο λόγος, τέλος, θα εκφράζεται μέσα από τον παλμό-όρο της θέσης Γ. Έτσι, κάθε μια από τις διοικητικές αυτές σχέσεις θα αντιστοιχεί σε διαφορετική λειτουργία λήψης απόφασης και, επομένως, θα είναι αποτέλεσμα διαφορετικής διοικητικής στρατηγικής. Είναι δε αυτονόητο ότι η μαθηματική δομή της επιχειρηματολογίας αυτής πιστοποιεί τη δυνατότητα ύπαρξης ακριβώς έξι τέτοιων διοικητικών στρατηγικών και όχι άλλου αριθμού. Επιπλέον, έλλειψη οποιασδήποτε από τις έξι στρατηγικές θα στερούσε από τη μελέτη της διοικητικής λειτουργίας κάποια βασική της διάσταση. Αντίστοιχα, η ταυτόχρονη και ισχυρή παρουσία και των έξι στρατηγικών διοίκησης θα χαρακτήριζε άμεσα το διοικητικό πρότυπο το οποίο ονομάσαμε στην εργασία αυτή «Ολική Διοίκηση».

Με άλλα λόγια, ο δυναμισμός της διοίκησης είναι στην πραγματικότητα συνάρτηση ενός συνδυασμού τριάδων, κάποια από τις οποίες ενδέχεται κατά περίπτωση να είναι κυρίαρχη. Αναγνωρίζοντας την κυρίαρχη αυτή τριάδα μπορούμε να εντοπίσουμε και το βασικό χαρακτήρα της διοίκησης στη συγκεκριμένη διοικητική πράξη. Ο εντοπισμός, αντίστοιχα, των ασθενέστερων τριάδων ισοδυναμεί με εύρεση των προβληματικών περιοχών δραστηριότητας της διοίκησης. Σε ιδανικές συνθήκες, συνθήκες «ολικής διοίκησης» δηλαδή, όλες οι τριάδες πρέπει να είναι παρούσες και ισχυρές, τουλάχιστον εν δυνάμει. Σε αυτή τη περίπτωση οι τρεις παλμοί εναλλάσσονται μεταξύ τους στους ρόλους του υποκινητή, χαρακτήρα και αποτελέσματος σε αντίστοιχες τριάδες ξεδιπλώνοντας το δυναμισμό της διοίκησης και, κατ' επέκταση της ομάδας. Εάν αντίστοιχα κάποιος από τους παλμούς εξασθενήσει, η διοίκηση χάνει σταδιακά το δυναμισμό της. Αυτό φαίνεται να εξισορροπείται από το γεγονός ότι οι τρεις παλμοί αναγκαστικά αναμιγνύονται και κατά συνέπεια επηρεάζονται, ερχόμενοι σε κατάσταση συνέργειας. Χωρίς αυτή την αμοιβαιότητα καμία διοικητική σχέση δεν θα είναι πλήρως αποτελεσματική.

Ας προσπαθήσουμε στη συνέχεια να μελετήσουμε τις σχέσεις αυτές καθώς και τις αντίστοιχες διοικητικές στρατηγικές. Βασική μας επιδίωξη θα είναι να εξακριβώσουμε το είδος της πράξης λήψης απόφασης που αντιστοιχεί στην κάθε μια από τις έξι σχέσεις, το οποίο στη συνέχεια θα μας οδηγήσει στην ταυτοποίηση της αντίστοιχης διοικητικής στρατηγικής. Οδηγό στην προσπάθεια αυτή θα έχουμε την πρόταση που διέπει την κάθε τριαδική σχέση όπως αυτή περιγράφηκε πιο πάνω καθώς και την κατηγοριοποίηση των έξι γενικών μορφών σχέσεων της Συστηματικής Θεωρίας, όπως παρουσιάζεται στο Παράρτημα. Για να διευκολυνθεί όμως ο συσχετισμός της σχέσης με τον αντίστοιχο τύπο λήψης απόφασης θα πρέπει πρώτα να μελετηθούν οι ιδιαιτερότητες που προσδίδουν στην κάθε διοικητική σχέση οι σχετικές θέσεις των τριών όρων Π, Υ και Σ/Ι. Με άλλα λόγια, θα πρέπει αρχικά να εξετασθεί η σημασία της κάθε θέσης Α, Β και Γ σε σχέση με τον όρο που την καταλαμβάνει. Ποια δηλαδή χαρακτηριστικά αποκτά η σχέση Α-Β-Γ όταν τη θέση Α του υποκινητή καταλαμβάνει ο προϊστάμενος φορέας Π, ποια όταν την ίδια θέση Α καταλαμβάνει ο υφιστάμενος φορέας Υ και ποια όταν την καταλαμβάνει το συμβάν/ιδέα Σ/Ι; Μπορούν τα χαρακτηριστικά αυτά να αναγνωρισθούν με σαφήνεια; Πώς απαντώνται τα ίδια ερωτήματα για τις θέσεις Β και Γ; Στη συνέχεια θα πρέπει να επαναληφθεί η εξέταση αυτή σε σχέση με τον ταυτόχρονο συνδυασμό των θέσεων Α, Β, Γ και των τριών όρων Π, Υ, Σ/Ι. Αυτό θα οδηγήσει στα ζητούμενα συμπεράσματα σχετικά με την κάθε μια από τις έξι διοικητικές σχέσεις.

Ας αρχίσουμε λοιπόν από τις σχετικές θέσεις Α, Β και Γ και τη σημασία την οποία έχει η κατάληψή τους από τους όρους Π, Υ και Σ/Ι διαδοχικά για τη διοικητική πράξη.

Θέση Α: Η θέση αυτή υποδηλώνει τον <u>υποκινητή</u> της πράξης λήψης απόφασης. Διακατέχεται από τον όρο που αναλαμβάνει την πρωτοβουλία της απόφασης και, ως εκ τούτου, έχει εκ θέσεως ρόλο ενεργητικό. Απαντά στο «γιατί» της απόφασης και προσδιορίζει ως αιτία αυτής τη θέληση του όρου που ευρίσκεται στη θέση Α.

Ο προϊστάμενος φορέας Π στη θέση Α: Η διοικητική λειτουργία υποκινείται από τη διοικούσα αρχή η οποία φέρει την πρωτοβουλία της απόφασης, δρα δηλαδή ενεργητικά. Η λήψη απόφασης επιθυμείται από τον προϊστάμενο φορέα ο οποίος είναι ένας κατ' εξοχήν ενεργητικός φορέας σε μια διοικούμενη ομάδα. Έτσι οι αντίστοιχες σχέσεις-αποφάσεις φαίνεται να είναι οι ίδιες ενεργητικές, δηλαδή επεκτατικές και επιβαλλόμενες.

Ο υφιστάμενος φορέας Υ στη θέση Α: Η διοικητική λειτουργία υποκινείται από την υφισταμένη αρχή η οποία φέρει την πρωτοβουλία της απόφασης και δρα ενεργητικά. Στις περιπτώσεις αυτές η λήψη της απόφασης επιθυμείται από τον υφιστάμενο φορέα, ο οποίος είναι κατ' εξοχήν παθητικός ή δεκτικός φορέας σε μια διοικούμενη ομάδα. Κύρια αρμοδιότητα του φορέα αυτού είναι η διεκπεραίωσης της εργασίας. Έτσι οι σχέσεις αυτές υποκινούνται από παθητικό παλμό, πηγάζουν μέσα από το πεδίο δράσης των υφισταμένων και φαίνεται να είναι σχέσεις-αποφάσεις ανάγκης ή στέρησης.

Το συμβάν/ιδέα Σ/Ι στη θέση Α: Η διοικητική λειτουργία υποκινείται τώρα από το συμβάν ή την ιδέα προς χάριν της οποίας λαμβάνεται η απόφαση. Η τελική επιδιωκόμενη κατάσταση, το κατ' εξοχήν εναρμονίζον στοιχείο της διοικητικής τριάδας, δρα λοιπόν ενεργητικά υποδεικνύοντας στην ουσία την ίδια την μορφή ή το περιεχόμενο της απόφασης. Η απόφαση είναι τρόπον τινά ειλημμένη από τις περιρρέουσες συνθήκες και αναζητά αποδοχή και εκτέλεση. Η σχέση υποκινείται από το χώρο της αρμονίας ή φυσικής ισορροπίας των πραγμάτων. Εδώ φαίνεται να έχουμε να κάνουμε με σχέσεις-αποφάσεις που εκφράζουν σκοπό ή κάποιο ενυπάρχον σχέδιο.

Θέση Β: Η θέση αυτή υποδηλώνει τον εσωτερικό χαρακτήρα της πράξης λήψης απόφασης. Καταλαμβάνεται από τον όρο ο οποίος αποδέχεται άμεσα την δράση του αντίστοιχου όρου της θέσης Α και, κατά τούτο, έχει εκ θέσεως ρόλο παθητικό ή δεκτικό. Προσδίδει στη σχέση τον εσωτερικό της χαρακτήρα, ακριβώς γιατί δηλώνει τον τρόπο με το οποίο αυτή πραγματοποιείται, δηλαδή το «έτσι» της, το φορέα μέσω του οποίου καθίσταται δυνατή. Η συμβολή της θέσης Β στην τελική σχέση είναι σημαντική διότι χωρίς τη συνειδητή συγκατάβαση του αντίστοιχου όρου η σχέση θα είναι απραγματοποίητη.

Ο προϊστάμενος φορέας Π στη θέση Β: Ένας κατ' εξοχήν ενεργητικός φορέας, η προϊσταμένη αρχή, καλείται εδώ να λειτουργήσει δεκτικά απέναντι στην άμεση δράση του υποκινητή Α. Η σχέση αποκτά έτσι εσωτερικό χαρακτήρα ενεργητικό και απαιτεί από τον προϊστάμενο φορέα ευαισθησία απέναντι στο μήνυμα του όρου Α και αποδοχή του ώστε να διαμορφωθεί και στη συνέχεια να επιτευχθεί η αντίστοιχη απόφαση.

Ο υφιστάμενος φορέας Υ στη θέση Β: Οι αντίστοιχες σχέσεις είναι καθαρά παθητικού ή δεκτικού χαρακτήρα. Χαρακτηρίζονται, δηλαδή, από εσωτερική δεκτικότητα ως προς τον υποκινητή τους ή αλλιώς υποταγή στο αίτιο της δημιουργίας τους. Εφόσον η θέση Β είναι εκείνη που καθιστά τη σχέση δυνατή, εδώ περιγράφονται διοικητικές πράξεις οι οποίες στην ουσία αποκτούν τον εσωτερικό τους χαρακτήρα μέσα από το πεδίο δράσης ή εργασίας όπου ενεργοποιείται ο υφιστάμενος φορέας.

Το συμβάν/ιδέα Σ/Ι στη θέση Β: Οι σχέσεις αυτές φαίνεται να είναι οι πιο δύσκολες να περιγραφούν. Χαρακτηρίζονται από την απ' ευθείας δράση του όρου της θέσης Α επί του τελικού συμβάντος ή ιδέας για την οποία λαμβάνεται η απόφαση. Το συμβάν/ιδέα είναι ο κατ' εξοχήν εναρμονίζων όρος μιας διοικητικής πράξης, δηλαδή ο όρος ο οποίος εξισορροπεί ή εναρμονίζει την ένταση μεταξύ προϊσταμένης αρχής και υφισταμένων και καθιστά την πράξη δυνατή. Έτσι εδώ φαίνεται να έχουμε να κάνουμε με διοικητικές σχέσεις που οδηγούν σε αρμονική συνύπαρξη ή που έχουν εποικοδομητικό χαρακτήρα.

Θέση Γ: Η θέση αυτή υποδηλώνει το τελικό αποτέλεσμα της πράξης λήψης απόφασης. Καταλαμβάνεται από τον όρο ο οποίος εκδηλώνει το δυναμισμό της σχέσης αντιπροσωπεύοντας την υλοποιημένη μορφή της. Είναι ο όρος ο οποίος γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των δύο άλλων, οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή μεταξύ τους, δημιουργώντας αρχικά απλώς ένταση, και εξισορροπώντας την πολικότητά τους ολοκληρώνει τη διοικητική πράξη προσδίδοντάς της μορφή. Απαντά, επίσης, στο «πώς» της διοικητικής πράξης περιγράφοντας το μηχανισμό με τον οποίο αυτή εκδηλώνεται.

Ο προϊστάμενος φορέας Π στη θέση Γ: Ο κατ' εξοχήν ενεργητικός όρος της διοικητικής πράξης εκφράζει δυναμικά ή, ακόμα, ενσαρκώνει το τελικό αποτέλεσμα της σχέσης. Υλοποιεί, δηλαδή, την απόφαση που υποκινήθηκε

από τον όρο της θέσης Α και έγινε αποδεκτή και δυνατή μέσα από την συγκατάβαση του όρου της θέσης Β. Οι σχέσεις αυτές φαίνεται να οδηγούν σε ενεργητικό αποτέλεσμα, να είναι δηλαδή σχέσεις κατάφασης, άποψης ή δυναμισμού.

Ο υφιστάμενος φορέας Υ στη θέση Γ: Ο κατ' εξοχήν δεκτικός φορέας της σχέσης καταλαμβάνει τη θέση που ενσαρκώνει το αποτέλεσμα της διοικητικής πράξης και εξισορροπεί τη δράση των δύο άλλων όρων. Οι σχέσεις αυτές φαίνεται να οδηγούν σε στατικό αποτέλεσμα όπου κάτι εκπληρώνεται. Είναι δε αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται στην ουσία προς χάριν των υφισταμένων, υπό την έννοια ότι αυτοί θα είναι οι τελικοί αποδέκτες και εκφραστές της νέας κατάστασης.

Το συμβάν/ιδέα Σ/Ι στη θέση Γ: Ο κατ' εξοχήν εναρμονίζων όρος της διοικητικής πράξης εκφράζει τώρα και το τελικό αποτέλεσμα αυτής. Πρόκειται, λοιπόν, για διοικητικές λειτουργίες οι οποίες οδηγούν σε αρμονία, συνέργεια και, επομένως, αποκαλύπτουν νέες δυνατότητες. Το συμβάν ή η ιδέα προς χάριν της οποίας λαμβάνεται η απόφαση και η οποία γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των δύο άλλων όρων απελευθερώνει το δυναμισμό της σχέσης οδηγώντας σε νέα ισορροπία, η οποία εμπεριέχει και το σπέρμα νέων δυνατοτήτων.

Ας εξετάσουμε τώρα τις συγκεκριμένες διοικητικές πράξεις μία προς μία κάτω από το πρίσμα της ανάλυσης των αντίστοιχων σχέσεων, όπως αυτή προηγήθηκε. Αφού περιγράψουμε την κάθε πράξη αναλυτικά, θα προσπαθήσουμε στη συνέχεια να την ταυτοποιήσουμε, δηλαδή να αναγνωρίσουμε το πρακτικό της αντίστοιχο στη διοίκηση επιχειρησιακών ή κοινωνικών ομάδων. Τελικός στόχος θα είναι να αντιστοιχίσουμε το αποτέλεσμα αυτό με συγκεκριμένη πρακτική, δηλαδή στρατηγική λήψης αποφάσεων, ώστε να ολοκληρωθεί το πρότυπο που ονομάσθηκε «Ολική Διοίκηση».

1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ Π-Υ-Σ/Ι: «Ο προϊστάμενος φορέας υποκινεί τη λειτουργία λήψης απόφασης δρώντας απευθείας επί των υφισταμένων οι οποίοι αποδέχονται τη δράση αυτή και υλοποιώντας την απόφαση οδηγούν

στο αποτέλεσμα, το οποίο εκφράζεται μέσα από τη πραγματοποίηση της επιδιωκόμενης αλλαγής».

Σχέση επεκτατική, δεκτικού εσωτερικού χαρακτήρα και αποτελέσματος διευρημένων δυνατοτήτων.

Η πρωτοβουλία της απόφασης εναπόκειται στον προϊστάμενο φορέα, η απόφαση γίνεται παθητικά αποδεκτή και διεκπεραιώνεται από τον υφιστάμενο φορέα και το αποτέλεσμα είναι το συμβάν ή η υλοποίηση της αρχικής ιδέας. Η διοικητική λειτουργία αντιστοιχεί σε **διαταγή** και εκτέλεση. Η μορφή της διοίκησης είναι η καλουμένη **αυταρχική διοίκηση**. Προϋποθέτει ενεργητική διοίκηση, ικανή να αναγνωρίσει σωστά τα χαρακτηριστικά της κάθε κατάστασης και να λάβει γρήγορα την κατάλληλη απόφαση. Η σχέση επιτυγχάνει μόνο όταν οι υφιστάμενοι έχουν την ωριμότητα να αντιληφθούν την αναγκαιότητα υπακοής στην απόφαση που ελήφθη καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για το επιτελούμενο έργο, το δε αποτέλεσμά της εκφράζεται μέσα από την υλοποίηση του συμβάντος. Η κίνηση του οργανισμού είναι από το «δυνάμει» στο «πραγματικό», δηλαδή σε μια νέα κατάσταση. Η αντίστοιχη στρατηγική, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των σχέσεων του Bennett, είναι η **στρατηγική της επέκτασης** με την έννοια της κίνησης της ομάδας προς μια νέα κατεύθυνση.

2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ Υ-Π-Σ/Ι: «Ο υφιστάμενος φορέας υποκινεί τη λειτουργία λήψης απόφασης δρώντας απευθείας επί των προϊσταμένων, οι οποίοι αποδέχονται τη δράση αυτή και κατά συνέπεια την απόφαση και οδηγούν τη σχέση στο αποτέλεσμα, το οποίο εκφράζεται μέσα από τη πραγματοποίηση της επιδιωκόμενης αλλαγής».

Σχέση υποκινούμενη από την ανάγκη, ενεργητικού εσωτερικού χαρακτήρα και αποτελέσματος διευρημένων δυνατοτήτων.

Η πρωτοβουλία της απόφασης εναπόκειται στους υφισταμένους οι οποίοι, υπό την προϋπόθεση ότι είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, εκμεταλλεύονται τις πολυπληθείς καθημερινές ευκαιρίες στην εργασία τους και αντιλαμβάνονται

επί τόπου τι ακριβώς πρέπει να γίνει σε κάθε περίπτωση. Όχι μόνο είναι περισσότερο αρμόδιοι για κάτι τέτοιο από τους προϊσταμένους, αλλά λόγοι καθαρά πρακτικής και λειτουργικότητας επιβάλλουν αυτή την τακτική αντί οποιασδήποτε άλλης. Για να λειτουργήσει η σχέση με επιτυχία απαιτείται η πλήρης δεκτικότητα και αποδοχή των προϊσταμένων, καθώς και η διάθεσή τους να διακινδυνεύσουν πιθανές αποτυχίες. Ταυτόχρονα, οι υφιστάμενοι πρέπει να είναι ικανοί για το εγχείρημα και ευαισθητοποιημένοι απέναντι στους στρατηγικούς στόχους των προϊσταμένων και επιπλέον να είναι σε θέση να γνωρίζουν τα όρια των αποφάσεών τους, ώστε να ζητούν έγκριση την κατάλληλη στιγμή. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η συνεχής ανανέωση του οργανισμού. Η διοικητική λειτουργία αντιστοιχεί σε **ανανέωση** ή ενδυνάμωση. Η αντίστοιχη στρατηγική είναι, ομοίως, η **στρατηγική ανανέωσης** γιατί οδηγεί τον οργανισμό σε κίνηση από το «πραγματικό» στο «δυνάμει», το οποίο είναι γεμάτο από νέες δυνατότητες.

3. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ Π-Σ/Ι-Υ: «Ο προϊστάμενος φορέας αναλαμβάνει την πρωτοβουλία και μέσω των ιδεών του οδηγεί στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με την καταλυτική επίδραση του υφιστάμενου φορέα».

Σχέση ενεργητική, εποικοδομητικού χαρακτήρα και οδηγούσα στην εκπλήρωση σκοπού ή έργου.

Η απόφαση συλλαμβάνεται και υποκινείται από τις αρχές, χαρακτηρίζεται από ιδέες και από τα προς υλοποίηση σχέδια τα οποία δρουν εποικοδομητικά και οδηγείται στο επιθυμητό αποτέλεσμα μέσα από την προσπάθεια των υφισταμένων για την εκπλήρωση κάποιας κατάστασης. Εδώ απαιτείται ενεργητικός προϊστάμενος φορέας ικανός να αντιληφθεί τα χαρακτηριστικά της κατάστασης, η οποία παθητικά τα επιδεικνύει προς αναγνώριση, και να καθοδηγήσει τους σωστά προετοιμασμένους υφισταμένους στην κατάλληλη και καλύτερη δυνατή αλλαγή. Πρόκειται για τη γενική τριάδα-σχέση της αλληλεπίδρασης και αντιστοιχεί στη διοικητική λειτουργία της **συναλλαγής** ή **προσαρμογής** στις καθημερινές καταστάσεις. Η αντίστοιχη στρατηγική διοίκησης είναι η **στρατηγική της συναλλαγής** ή **προσαρμογής**. Η σχέση καθίσταται δυνατή μέσα από τη συνδετική ικανότητα της ιδέας και δεν

επιφέρει ουσιώδη αλλαγή στους δύο άλλους φορείς οι οποίοι δεν έρχονται σε άμεση επαφή μεταξύ τους.

4. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ Υ-Σ/Ι-Π: «Η απόφαση υποκινείται από τον υφιστάμενο φορέα ο οποίος δρώντας απευθείας επί του συμβάντος οδηγεί σε αποτέλεσμα που καθίσταται ορατό μέσα από την προϊσταμένη αρχή»

Σχέση ανάγκης, εποικοδομητικού εσωτερικού χαρακτήρα και καταφατικού – δυναμικού αποτελέσματος.

Η σχέση υποκινείται από κατ' εξοχήν παθητικό παλμό, δηλαδή έχει ως κίνητρο την ανάγκη, είναι και πάλι εποικοδομητικού χαρακτήρα και οδηγεί σε καταφατικό ή δυναμικό αποτέλεσμα. Οι υφιστάμενοι, κινητοποιούμενοι από την ανάγκη της δημιουργίας, αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία και μέσω της δημιουργίας ποιοτικού έργου ή προϊόντων οδηγούν στην ενίσχυση της ταυτότητας του οργανισμού η οποία φαίνεται στο πρόσωπο της προϊσταμένης αρχής. Η σχέση αντιστοιχεί στη διοικητική λειτουργία δημιουργίας **ομαδικότητας** ή **αξιοπιστίας** και **εσωτερικής συνοχής**. Η αντίστοιχη στρατηγική είναι η στρατηγική της **ομαδικότητας** ή **αφοσίωσης** στον κοινό σκοπό.

5. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ Σ/Ι-Π-Υ: «Η ιδέα ή ο τελικός στόχος υποκινεί τη διαδικασία απόφασης, η οποία γίνεται αποδεκτή και εγκρίνεται από τον προϊστάμενο φορέα και υλοποιείται από τον εξισορροποιητικό ρόλο του υφιστάμενου φορέα».

Σχέση υποκινούμενη από δεδομένο σκοπό, ενεργητικού χαρακτήρα και συγκεκριμένου στατικού αποτελέσματος.

Η σχέση έχει ως κίνητρο την επίτευξη κάποιου στόχου, ο οποίος επιβάλει στη διοικούσα αρχή την αποδοχή της απόφασης υλοποίησής του, και η διαδικασία ολοκληρώνεται μέσα από την καταλυτική δράση των υφισταμένων. Ο προϊστάμενος φορέας πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος για τη λήψη της σωστής απόφασης και του μηχανισμού ο οποίος θα επιτρέψει σε ικανό και

εκπαιδευμένο προσωπικό την υλοποίηση του τελικού επιθυμητού στόχου. Πρόκειται για τη διοικητική λειτουργία του **προγραμματισμού** ή **σχεδιασμού** και την ομώνυμη στρατηγική **προγραμματισμού** ή **στρατηγικού σχεδιασμού**. Η τριάδα υπακούει στο γενικό νόμο της τάξης αντικατοπτρίζοντας την ανάγκη τακτικών και σύμφωνων με το νόμο βημάτων για την επίτευξη συγκεκριμένου τελικού στόχου, τα οποία επιβάλλονται στην ουσία από το είδος του στόχου αυτού.

6. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΞΗ Σ/Ι-Υ-Π: «Η δημιουργική ή αυθόρμητη ιδέα υποκινεί τη λήψη απόφασης, η οποία συλλαμβάνεται από δεκτικό και ικανό προσωπικό και οδηγεί σε μια νέα πραγματικότητα μέσα από την καταλυτική έγκριση της αρχής».

Σχέση σκοπού, παθητικού ή δεκτικού εσωτερικού χαρακτήρα και καταφατικού – δυναμικού αποτελέσματος.

Όπως συμβαίνει με οποιαδήποτε αυθόρμητη ενέργεια η δημιουργικότητα δεν είναι δυνατόν ούτε να επιβληθεί ούτε να προβλεφθεί από κάποιον φορέα, παρά μόνον να αυτο-αναδυθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά της ίδιας της δημιουργικής ιδέας. Χρειάζεται ιδιαίτερα ευαίσθητο και δεκτικό προσωπικό για να συλληφθεί η απαραίτητη διαδικασία της υλοποίησης της δημιουργικής αυτής ιδέας και να υποβληθεί προς έγκριση και, τέλος, η σχέση ολοκληρώνεται μόνο με την αναγνώριση της ευκαιρίας από τη διοικούσα αρχή η οποία θα παράσχει και τους απαραίτητους πόρους για την τελική φάση. Το τελικό δε αποτέλεσμα, ως δημιουργικό, απελευθερώνει μια καινούρια πραγματικότητα και αποκαλύπτει νέες δυνατότητες απούσες μέχρι πριν. Η διαδικασία λήψης απόφασης αντιστοιχεί στη διοικητική λειτουργία της **δημιουργικότητας,** η σημασία της οποία είναι αυταπόδεικτη σε διοικούμενες ομάδες για την επιβίωσή τους. Η αντίστοιχη στρατηγική είναι η στρατηγική της **δημιουργικότητας** ή **εκμετάλλευσης ευκαιριών** ή ακόμα η στρατηγική αυθορμητισμού.

Ανακεφαλαιώνοντας, όλες οι μορφές λήψης απόφασης πρέπει να είναι δυνάμει συνεχώς παρούσες και αποτελεσματικές ώστε η διοικητική λειτουργία

να είναι ολοκληρωμένη. Επιπλέον, για να είναι ισχυρές ή υγιείς οι αντίστοιχες τριάδες πρέπει όλα τους τα επί μέρους στοιχεία να είναι επίσης υγιή και να εκπληρώνουν σωστά τον καθορισμένο ρόλο τους. Κάθε φορά επομένως που η κατάσταση αποδεικνύεται προβληματική, η αιτία μπορεί, ίσως, να εντοπισθεί στο ότι η ομάδα ευρίσκεται στη λανθασμένη τριάδα και ακολουθεί λανθασμένη στρατηγική. Ατυχώς, φαίνεται συνηθισμένη αντίδραση μπροστά σε μια κρίση η εμφατική προσήλωση από τη διοικούσα αρχή σε λανθασμένη διοικητική προσέγγιση, η οποία αποδυναμώνει και απομακρύνει την παρουσία των τριάδων εκείνων που θα ήταν απαραίτητες για την απεμπλοκή.

Η συνεχής παρουσία και των έξι ισχυρών τριάδων, η επιλογή και υιοθέτηση των αντίστοιχα απαραίτητων ρόλων από τη διοικούσα αρχή και τη διοικούμενη ομάδα και, τέλος, η επιλογή της κατάλληλης διοικητικής πρακτικής ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της ανά χείρας κατάστασης θα χαρακτηρίζουν αυτό που ονομάσθηκε στην εργασία αυτή «Ολική Διοίκηση».

II.4. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΒΑΣΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ. ΕΞΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.

Μελέτες πάνω στην λειτουργία και απόδοση των επιχειρήσεων έχουν επανειλημμένα καταδείξει ως ένα από τα πλέον σημαντικά προβλήματα την ανεπαρκή επικοινωνία και γενικά ζητήματα σχετιζόμενα με τη διαχείριση πληροφοριών. Η ουσία του θέματος είναι ότι μεταχειριζόμαστε τις πληροφορίες σαν να πρόκειται για υλικές οντότητες οι οποίες μπορούν να μετρηθούν, να αποθηκευτούν και να μεταφερθούν χωρίς να μεταβληθούν. Αυτή η υλική διάσταση των πληροφοριών μας εμποδίζει να αντιληφθούμε τις άλλες τους διαστάσεις όπως το περιεχόμενο, το χαρακτήρα τους και το νόημά τους. Αντίθετα, στις νέες θεωρίες της εξέλιξης και της τάξης οι πληροφορίες αντιμετωπίζονται ως δυναμικό, μεταβαλλόμενο στοιχείο απαραίτητο για τη δημιουργία νέας τάξης, δηλαδή απαραίτητο για τη ζωή την ίδια. Η ζωή χρησιμοποιεί τις πληροφορίες για να οργανώσει την ύλη και να της δώσει μορφή. Το αποτέλεσμα είναι οι υλικές δομές που βλέπουμε. Έτσι, σε ένα εξελισσόμενο και δυναμικό σύμπαν οι πληροφορίες πρέπει να δημιουργούνται συνεχώς για να παραμένει αυτό ζωντανό και να συνεχίσει να εξελίσσεται. Αυτό οδηγεί στην ανάγκη δημιουργίας καινούριων τρόπων προσέγγισης του μάνατζμεντ το οποίο πλέον θα αποσκοπεί όχι στη διαχείριση αλλά στην ενθάρρυνση, όχι στον έλεγχο αλλά στη γένεση των πληροφοριών. Εφόσον δε, ο μεγαλύτερος δημιουργός των πληροφοριών είναι η ελευθερία του χάους, ο όρος αυτός αποκτά περίοπτη θέση στις νέες θεωρίες.

Η ελευθερία είναι, κατά κάποιον τρόπο, ακριβώς αυτό που προσπαθούμε να αποφύγουμε στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Διστάζουμε ή καλύτερα κυριολεκτικά φοβόμαστε να αφήσουμε τις πληροφορίες να περιπλανώνται άτακτα και να αναπαράγονται ελεύθερα μέσα στις επιχειρήσεις μας. Ο στόχος της διοίκησης είναι να επιβάλλει τον έλεγχο και να διατηρεί τα όρια απαραβίαστα ώστε να μη προκύπτει ανεξέλεγκτη καινοτομία. Εάν όμως οι πληροφορίες πρόκειται να αποτελέσουν πηγή οργανωσιακής ζωτικότητας πρέπει να ελευθερωθούν για να δημιουργήσουν μια μη επιβαλλόμενη νέα τάξη. Για να καλλιεργηθεί δε αυτή η αυτο-οργάνωση πρέπει να συνεργαστούμε με τις πληροφορίες όπως ακριβώς συνεργάζεται μαζί τους και

η ζωή. Οταν ένα σύστημα διαθέτει την ικανότητα να επεξεργάζεται τις πληροφορίες και να ανταποκρίνεται αναλόγως τότε διαθέτει ευφυΐα, δηλαδή νοημοσύνη. «Η ευφυΐα είναι μια ιδιότητα που προκύπτει όταν επιτυγχάνεται ένα ορισμένο επίπεδο οργάνωσης το οποίο δίνει τη δυνατότητα στο σύστημα να επεξεργαστεί τις πληροφορίες. Όσο μεγαλύτερη η ικανότητα επεξεργασίας τόσο μεγαλύτερο το επίπεδο ευφυίας»[6]. Αντίστοιχα ορίζεται και ο «νους» ως ιδιότητα κάθε οντότητας η οποία διαθέτει την ικανότητα να αφομοιώνει πληροφορίες για ανατροφοδότηση και αυτορρύθμιση[7]. Αυτοί οι ορισμοί μας οδηγούν στην έννοια της οργανωσιακής ευφυΐας, δηλαδή της ιδιότητας ολόκληρου του οργανωσιακού συστήματος να είναι ανοικτό σε νέες πληροφορίες οι οποίες δεν το επιβεβαιώνουν απαραίτητα και να προσαρμόζεται σύμφωνα με αυτές. Αυτό το είδος ευφυΐας ή νοημοσύνης, το οποίο ισοδυναμεί με γνώση και προσαρμογή, σχετίζεται πρωτίστως με το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης και επιφέρει τελικά την τάξη σε αυτή μέσω ελεύθερης πρόσβασης σε πληροφορίες, η οποία συμβάλλει στην αυτο-οργανούμενη αποτελεσματικότητα. Η απαιτούμενη για αυτό οργανωσιακή αλλαγή περιγράφεται, από τους Holman και Devane, στο βιβλίο τους «Το Εγχειρίδιο της Αλλαγής», ως «Συνολικά Συστήματα»[8]. Στο ίδιο εγχειρίδιο περιγράφεται και μια ακόμη, ευρέως σήμερα χρησιμοποιούμενη τεχνική, αυτή της «Έρευνας του Μέλλοντος». Σύμφωνα με τη τεχνική αυτή ολόκληρο το σύστημα και τα μέλη που το αντιπροσωπεύουν συναθροίζεται με σκοπό να σχεδιάσει το επιθυμητό μέλλον της οργάνωσης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη σκόπιμη δημιουργία τεράστιου όγκου πληροφοριών και ιδεών οι οποίες συζητούνται και ερμηνεύονται από όλους. Η υπερπληροφόρηση αυτή οδηγεί αναπόφευκτα, αρχικά, σε μια εξαιρετικά δυσάρεστη κατάσταση θετικής ανάδρασης και σύγχυσης η οποία συνεχίζει να τροφοδοτείται και να αυξάνει από τη αδιάκοπη ροή πληροφοριών και ερμηνειών η οποία σκόπιμα συνεχίζεται. Η εμπειρία δείχνει ότι καθώς αυτό συνεχίζει να συμβαίνει έρχεται μια μαγική στιγμή, μετά από μακρά συνεδρία, που η ομάδα ξαφνικά αρχίζει να αυτοοργανώνεται και να αξιοποιεί όλες τις πληροφορίες δημιουργώντας ένα

[6] Margaret J. Wheatley, *Leadership and the new science*, Berrett-Koehler, 2nd ed., San Fransisco, CA
[7] Gregory Bateson, *Mind and Nature*, New York, Bantam, 1980
[8] Holman and Devane, *The change Handbook*, Berrett-Koehler, 1999

νέο, καινοτόμο και ισχυρό όραμα για το μέλλον του συστήματος. Κατά την εφαρμογή της τεχνικής αυτής ο όγκος των πληροφοριών είναι χωρίς ιδιαίτερη σημασία. Αυτό που θεωρείται σημαντικό είναι το νόημα της κάθε πληροφορίας το οποίο την καθιστά ισχυρή ή αδύναμη. Οι πληροφορίες φαίνεται να δημιουργούνται ελεύθερα από το ίδιο το σύστημα και να το ανατροφοδοτούν ώστε να συνεχίσει να εξελίσσεται.

ΤΟ ΤΡΙΠΤΥΧΟ ΚΑΘΕ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η έννοια της επικοινωνίας στο μάνατζμεντ θα μπορούσε να αναλυθεί με τρόπο ανάλογο των διοικητικών στρατηγικών του προηγούμενου κεφαλαίου και στη συνέχεια να συνδυαστεί με αυτές ώστε να προκύψουν σημαντικά συμπεράσματα για τη διοικητική λειτουργία. Με το σκοπό αυτό κατά νου ας προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε, και πάλι, τη θεωρία συστημάτων του Bennett, αυτή τη φορά στην επικοινωνιακή δραστηριότητα ή σχέση.

Η επικοινωνία, μια σχέση που ευρίσκεται ακριβώς στην καρδιά κάθε δημιουργικής διοικητικής δραστηριότητας, εμπεριέχει κατά τον Bennett τρία βασικά και απαιτούμενα στοιχεία: 1) το μεταδιδόμενο Μήνυμα, 2) την Κρίση που το αξιολογεί και το διαμορφώνει και 3) την επιθυμητή Αλλαγή προς χάριν της οποίας επικοινωνούμε.

Το πρώτο στοιχείο, το κατά φύση ενεργητικό στοιχείο της επικοινωνίας, είναι ένα ξεκάθαρο Μήνυμα (Μ), το οποίο έχει την ίδια σημασία για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Το Μήνυμα μπορεί να είναι λεκτικό ή όχι και είναι υπεύθυνο για την οριοθέτηση του σκηνικού μιας σημαντικής και αναγκαίας αλλαγής για το σύστημα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι απαραίτητα επαρκεί και για να ολοκληρωθεί αυτή η αλλαγή.

Το δεύτερο στοιχείο, το κατά φύση παθητικό ή δεκτικό στοιχείο της επικοινωνίας, είναι η Κρίση (Κ), δηλαδή το αποτέλεσμα της ανάλυσης όλων των ανά χείρας δεδομένων. Η ικανότητα κρίσης του καθενός επηρεάζεται και καθορίζεται από πολλούς παράγοντες, όπως η μόρφωση και η γνώση, η εμπειρία, η καλλιέργεια και η καταγωγή, το περιβάλλον και οι επιρροές του. Για να είναι ο όρος αυτός ισχυρός στην τριάδα της επικοινωνίας πρέπει να

είναι κοινός για όλους τους σημαντικούς εμπλεκόμενους φορείς, να υπάρχει δηλαδή «κοινή κρίση» ώστε να εξασφαλιστεί και κοινή συμπεριφορά, συμμετοχή και ομαδικότητα.

Το τρίτο στοιχείο, το κατά φύση εξισορροπητικό στοιχείο της επικοινωνίας, η Αλλαγή (Α), αποτελεί το απαραίτητο συστατικό κάθε προσπάθειας επικοινωνίας διότι, πολύ απλά, εάν δεν υπάρχει ανάγκη κάποιας αλλαγής στο κατεστημένο, δεν υπάρχει και ανάγκη επικοινωνίας. Έτσι, με τον όρο αυτό εννοούμε κάτι που συμβαίνει και δε θα συνέβαινε χωρίς την επικοινωνία, δηλαδή ουσιαστικά, το λόγο πρόκλησης και ύπαρξής της.

6 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Όπως και στην περίπτωση της διοικητικής λειτουργίας λήψης αποφάσεων, έτσι και στην περίπτωση της επικοινωνίας και οι τρεις παραπάνω όροι, Μήνυμα - Κρίση – Αλλαγή, πρέπει να είναι παρόντες και ισχυροί ώστε να εξασφαλίζεται σφαιρική πληροφόρηση κατά τις επιταγές της απαραίτητης ολιστικής αντίληψης και αντιμετώπισης του κάθε προβλήματος που χαρακτηρίζουν την εργασία αυτή. Οι όροι αυτοί αλληλεπιδρούν και πάλι ως ένα τρίπτυχο Α-Β-Γ, σύμφωνα με τη μορφή κάθε σχέσης όπως αυτή περιγράφθηκε στο κεφάλαιο 3 της παρούσης, δηλαδή σύμφωνα με το πρότυπο:

«Ο παλμός Α δρα ενεργητικά επί του παλμού Β, ο οποίος αποδέχεται τη δράση και το αποτέλεσμα καθίσταται δυνατό ή εκφράζεται μέσα από τον παλμό Γ».

Έτσι, ανάλογα με τη θέση των τριών παλμών Μ, Κ, Α στη σχέση Α-Β-Γ οδηγούμαστε και πάλι σε έξι πιθανές μορφές επικοινωνίας οι οποίες με τη σειρά τους ορίζουν έξι επικοινωνιακές στρατηγικές περιγραφόμενες από τις τριάδες

Μ-Κ-Α, Μ-Α-Κ, Κ-Μ-Α, Κ-Α-Μ, Α-Μ-Κ, Α-Κ-Μ.

Κάθε μια από τις επικοινωνιακές αυτές στρατηγικές θα υποκινείται από τον παλμό της θέσης Α, θα έχει τον εσωτερικό χαρακτήρα του αποδέκτη

παλμού της θέσης Β και θα εκφράζεται μέσα από τον παλμό της θέσης Γ. Τα μαθηματικά πιστοποιούν και εδώ την αδυναμία ύπαρξης και άλλων επιπλέον μορφών επικοινωνίας. Ταυτόχρονα, η έλλειψη ή έστω αδυναμία οποιασδήποτε από τις έξι τριάδες σε κάποιο οργανισμό θα καθιστούσε την επικοινωνία ελλιπή και το χρησιμοποιούμενο μοντέλο διοίκησης μη ολικό.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να μελετήσουμε τις έξι αυτές στρατηγικές και να ερευνήσουμε την όποια αντιστοιχία τους με τις ισάριθμες στρατηγικές λήψης αποφάσεων. Ας αρχίσουμε και πάλι από τις σχετικές θέσεις Α, Β, Γ, όπως αυτές αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 3, και τη σημασία της κατάληψής τους από τους τρεις όρους Μ, Κ, Α αντίστοιχα.

Θέση Α: Υποδηλώνει τον υποκινητή της σχέσης, δηλαδή εδώ, το «γιατί» της επικοινωνίας.

Ο ενεργητικός παλμός Μήνυμα Μ στη θέση Α υποδηλώνει ότι η επικοινωνία υποκινείται από το ίδιο το Μήνυμα. Υπάρχει, δηλαδή, ήδη διαμορφωμένο από τις επιταγές της κατάστασης μήνυμα, με συγκεκριμένη σημασία για το σύστημα, το οποίο πρέπει να μεταδοθεί στους ενδιαφερόμενους.

Ο παθητικός παλμός Κρίση Κ στη θέση Α δηλώνει τριάδες επικοινωνίας υποκινούμενες από την κρίση των εμπλεκομένων αφού, βεβαίως, έχει προηγηθεί διεξοδική ανάλυση όλων των δεδομένων.

Ο εναρμονίζων παλμός Αλλαγή Α στη θέση Α υποδηλώνει επικοινωνιακές τριάδες υποκινούμενες καθαρά από την ανάγκη κάποιας συγκεκριμένης αλλαγής η οποία προϋπάρχει, είναι τετελεσμένη και, συνεπώς, επιβάλλει την επικοινωνία.

Θέση Β: Υποδηλώνει τον εσωτερικό χαρακτήρα της σχέσης, εδώ δηλαδή το «έτσι» της επικοινωνίας.

Ο ενεργητικός παλμός Μήνυμα Μ στη θέση Β παραπέμπει σε σχέσεις επικοινωνίας στις οποίες το μεταφερόμενο μήνυμα 'αφήνεται' να διαμορφωθεί παθητικά από τον ενεργητικό όρο της θέσης Α.

Ο παθητικός παλμός Κρίση Κ στη θέση Β υποδηλώνει τριάδες στις οποίες η κριτική ικανότητα των εμπλεκομένων ευρίσκεται σε ετοιμότητα να αντιδράσει στις επιταγές του ενεργητικού όρου.

Ο εναρμονίζων παλμός Αλλαγή Α στη θέση Β παραπέμπει σε επικοινωνιακές τριάδες στις οποίες η αλλαγή προς χάριν της οποίας επικοινωνούμε διαμορφώνεται από τον όρο του υποκινητή της σχέσης.

Θέση Γ: Υποδηλώνει το τελικό αποτέλεσμα της σχέσης, εδώ δηλαδή, το «πώς» εκδηλώνεται η επικοινωνία, τη μορφή της.

Ο ενεργητικός παλμός Μήνυμα Μ στη θέση Γ δηλώνει ότι το αποτέλεσμα της επικοινωνίας είναι η διαμόρφωση ενός καταφατικού μηνύματος αποδεκτού από όλους.

Ο παθητικός παλμός Κρίση Κ στη θέση Γ παραπέμπει σε τριάδες στις οποίες το αποτέλεσμα είναι μήνυμα συναίνεσης αντιληπτό από όλους τους φορείς.

Ο εναρμονίζων παλμός Αλλαγή Α στη θέση Γ χαρακτηρίζει τριάδες στις οποίες η αλλαγή διαμορφώνεται από την ίδια την επικοινωνία εξισορροπώντας την ένταση του μηνύματος και της κρίσης που το διαμορφώνει ή το αποδέχεται.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις έξι τριάδες μία-μία, ώστε να αναγνωρίσουμε το είδος επικοινωνίας το οποίο αντιπροσωπεύουν και την εφαρμογή του στο μάνατζμεντ. Τέλος, θα προσπαθήσουμε να αντιστοιχίσουμε τις έξι επικοινωνιακές στρατηγικές με τις ισάριθμες στρατηγικές λήψης αποφάσεων του προτύπου «Ολικής Διοίκησης».

1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΤΡΙΑΔΑ Μ-Κ-Α: «Ένα ξεκάθαρο Μήνυμα με σαφή σημασία διαμορφώνεται, γίνεται αποδεκτό από την Κρίση των εμπλεκομένων και έχει ως αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη επιθυμητή Αλλαγή.»

Ο υποκινητής της τριάδας είναι το Μήνυμα το οποίο δρα απευθείας επί της επιδεκτικής Κρίσης των φορέων έτσι ώστε να επιτευχθεί μια απαραίτητη Αλλαγή. Η τριάδα αντιστοιχεί στην περίπτωση της **επιβαλλόμενης**

επικοινωνίας ή **διαταγής**. Η στρατηγική χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης για να κινητοποιήσει τον οργανισμό προς την κατεύθυνση αποφυγής της κρίσης ή εκμετάλλευσης της ευκαιρίας πριν τον ανταγωνισμό. Το είδος αυτό της επικοινωνίας, στην περίπτωση του μάνατζμεντ, μπορεί να περιγραφεί με τη φράση **«Αυτό είναι»** ή **«Αυτό θα γίνει».** Η τριάδα είναι ισχυρή και αποτελεσματική όταν η αποφασίζουσα Αρχή έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη της ομάδας και έχει τις απαραίτητες ικανότητες, προσόντα και ετοιμότητα για τη σωστή και έγκαιρη αξιολόγηση και κατανόηση της κατάστασης. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας σε συνδυασμό προφανώς με τη διοικητική τριάδα Π-Υ-Σ της αυταρχικής διοίκησης εξασφαλίζει την αποτελεσματική αντιμετώπιση καταστάσεων επιβίωσης όπου ο χρόνος και οι περιστάσεις δεν αφήνουν περιθώρια άλλης επιλογής. Αντίθετα, όταν η τριάδα για οποιονδήποτε λόγο παραμένει ασθενής εγκυμονούνται κίνδυνοι για την επιβίωση του οργανισμού λόγω ανικανότητας έγκαιρης και έγκυρης αντίδρασης σε περιπτώσεις κρίσεων.

2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΤΡΙΑΔΑ Κ-Μ-Α: «Ομόγνωμη Κρίση υποκινεί την τριάδα και διαμορφωμένη σε κοινά αποδεκτό Μήνυμα οδηγεί σε σημαντική Αλλαγή.»

Η πρωτοβουλία ανήκει εδώ στην κοινά διαμορφωμένη γνώμη ότι κάποιος είναι σε θέση να αναλάβει την εξουσία και αυτή η διαπίστωση αποτελεί ξεκάθαρο μήνυμα το οποίο οδηγεί σε μια νέα κατάσταση. Η τριάδα αντιστοιχεί στην περίπτωση της αναγνώρισης κάποιου ή κάποιων ως ικανού και κατάλληλου για να οδηγήσει την ομάδα κάτω από τις παρούσες συνθήκες και την ομόφωνη παράδοση εξουσίας σε αυτόν ή αυτούς. Η αντιστοιχία στο μάνατζμεντ αποδίδεται με τις φράσεις **«Εσύ οδηγείς»** και **«Η απόδοση είναι δουλειά όλων»**. Εδώ το επικοινωνούμενο μήνυμα είναι αυτό της **παράδοσης εξουσίας** με σκοπό την **ανανέωση** ή **ενδυνάμωση**. Η μορφή αυτής της επικοινωνίας σε συνδυασμό με την αντίστοιχη στρατηγική ανανέωσης Υ-Π-Σ είναι υπεύθυνη για την αποκέντρωση εξουσίας στις επιχειρήσεις καθώς και για την ενδυνάμωση του οργανισμού μέσω της ανάληψης ευθύνης για την ποιότητα από όλους τους φορείς. Ασθενής τριάδα

Κ-Μ-Α οδηγεί σε συγκεντρωτικά, άκαμπτα συστήματα και τελικά σε αποδυνάμωση λόγω αδυναμίας ανανέωσης και προσαρμογής.

3. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΤΡΙΑΔΑ Μ-Α-Κ: «Ξεκάθαρο Μήνυμα διαμορφώνει μια νέα κατάσταση (Αλλαγή) ομόφωνα αποδεκτή από την Κρίση όλων.»

Η τριάδα υποκινείται από ένα δυνατό μήνυμα μη επιδεχόμενο αμφισβήτηση και διαμορφώνει μια τετελεσμένη κατάσταση η οποία υιοθετείται, δηλαδή συγκεντρώνει την συναίνεση και κατ' επέκταση τη δέσμευση όλων των φορέων. Η διοικητική αντιστοιχία περιγράφεται από το μήνυμα **«Αυτό ή τίποτα»** ή **«Τίποτα τέλειο»**. Το επικοινωνούμενο μήνυμα είναι, λοιπόν, αυτό της **αναγκαστικής προσαρμογής** στο τετελεσμένο ή της **απλής συναλλαγής** με αναγκαστική συμμόρφωση με τους όρους που επιβάλλει η περίσταση. Η τριάδα συνδυάζεται με αυτή της στρατηγικής προσαρμογής ή συναλλαγής Σ-Υ-Π και είναι υπεύθυνη για την ευελιξία του συστήματος και την ικανότητα του να μαθαίνει και να προσαρμόζεται κατάλληλα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Όταν αντίθετα είναι ασθενής σηματοδοτεί δυσκαμψία και αδυναμία κατανόησης των εκάστοτε όρων του παιγνιδιού. Αυτό, σε κρίσιμες περιπτώσεις μπορεί να αποβεί μοιραίο και σε καθημερινές συναλλαγές απλά να οδηγήσει σε δυσλειτουργία.

4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΤΡΙΑΔΑ Κ-Α-Μ: «Ομόγνωμη ενεργητική Κρίση δημιουργεί περιβάλλον Αλλαγής και το αποτέλεσμα γίνεται αντιληπτό σαν ένα ξεκάθαρο Μήνυμα προς τα έξω.»

Η τριάδα υποκινείται από την ορθή κρίση και συμπεριφορά όλων των φορέων και τη συναίνεσή τους για τη δημιουργία περιβάλλοντος κατάλληλου για τις απαιτούμενες αλλαγές ώστε να επιτευχθεί ομαδική εργασία και πνεύμα συμμετοχής. Το αποτέλεσμα της τριάδας είναι μήνυμα ενίσχυσης της προς τα έξω εικόνας και αξιοπιστίας του οργανισμού και υψηλής συνδετικότητας των μελών. Αυτό αποδίδεται με τις φράσεις **«Ένας για όλους και όλοι για έναν»** και **«όλοι μαζί»**. Το επικοινωνούμενο μήνυμα είναι λοιπόν αυτό της **αξιοπιστίας** και **ομαδικότητας** και συνδυάζεται προφανώς με την αντίστοιχη

διοικητική τριάδα Υ-Σ-Π. Η τριάδα είναι υπεύθυνη για την εικόνα του οργανισμού προς τα έξω και τη δημιουργία άρρηκτων δεσμών μεταξύ των μελών του. Ασθενής ή απούσα η τριάδα αυτή σηματοδοτεί χαλαρότητα δεσμών μεταξύ των φορέων του συστήματος και αδυναμία δημιουργίας της κατάλληλης εικόνας (image) συνοχής προς το περιβάλλον της ομάδας.

5. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΤΡΙΑΔΑ Α-Μ-Κ: «Η Αλλαγή υποκινεί την τριάδα και διαμορφώνει ένα σαφές Μήνυμα το οποίο γίνεται αποδεκτό από την Κρίση των ενδιαφερομένων.»

Το νέο, είτε ως ανάγκη του ποιοτικά καλύτερου (στόχος) είτε ως διαφαινόμενη κατάσταση με αυταπόδεικτη αξία (ιδανικό), εκφράζει τον ενεργητικό παλμό ο οποίος μετασχηματίζεται σε μήνυμα με κοινή σημασία για τους εμπλεκομένους φορείς οι οποίοι πείθονται για την αξία του και δεσμεύονται για την υλοποίησή του. Το αποτέλεσμα είναι μήνυμα προγραμματισμού και νομιμοφροσύνης. Η κατάσταση αποδίδεται καλύτερα με τις φράσεις **«Ας αναβαθμιστούμε»** και **«Αυτό αξίζει τον κόπο»**. Το επικοινωνούμενο μήνυμα είναι αυτό του **σχεδιασμού** και της **νομιμότητας** και συνδυάζεται με τη στρατηγική του προγραμματισμού (planning) Σ-Π-Υ. Η τριάδα είναι υπεύθυνη για κάθε είδους αναβάθμιση που γίνεται αποδεκτή από τον οργανισμό καθώς και για τον επιτυχή σχεδιασμό για την επίτευξη στόχων. Όταν η τριάδα είναι ασθενής υπάρχει πρόβλημα προγραμματισμού και, κατά συνέπεια, υλοποίησης στόχων ή αλλιώς πρόβλημα συμμόρφωσης με το σύστημα αξιών και κανονισμών του οργανισμού.

6. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΤΡΙΑΔΑ Α-Κ-Μ: «Η Αλλαγή υποκινεί και αυτή την τριάδα, γίνεται αποδεκτή από την Κρίση των μελών του συστήματος και το αποτέλεσμα γίνεται αισθητό ως κοινό Μήνυμα.»

Η αξία μιας πραγματοποιήσιμης αλλαγής (διέξοδος ή ευκαιρία) γίνεται αισθητή μέσα από τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών του περιβάλλοντος και συνδυαζόμενη με δεκτική και σε ετοιμότητα κρίση των εμπλεκομένων οδηγεί σε αποδοχή του κοινού μηνύματος που αντιπροσωπεύει η αλλαγή αυτή. Εδώ

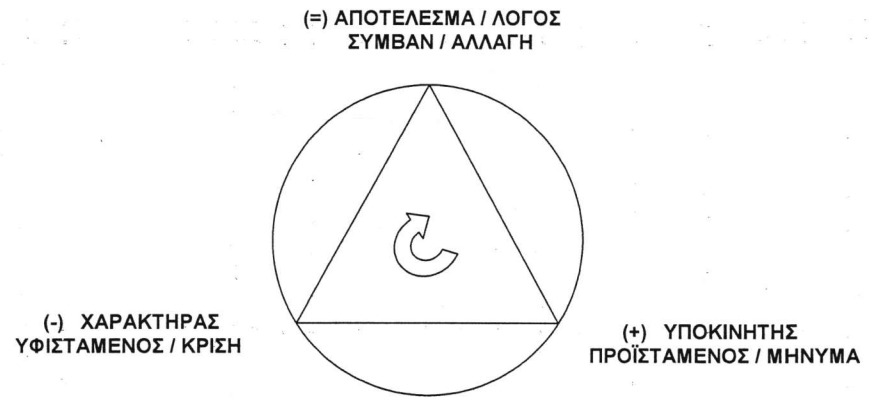
έχουμε ένα μήνυμα δημιουργικότητας υπό τη μορφή νέας λύσης για κάποιο πρόβλημα ή εκμετάλλευσης κάποιας ευκαιρίας που ξαφνικά δημιουργήθηκε. Η κατάσταση αποδίδεται από τους όρους **«Εύρηκα»** ή **«Όραμα»** ή και **«Προαίσθηση - Διαίσθηση»**. Το επικοινωνούμενο μήνυμα είναι αυτό της **εκμετάλλευσης ευκαιριών** ή **δημιουργικότητας** στην επίλυση προβλημάτων. Η τριάδα σαφώς συνδυάζεται με την αντίστοιχη και ομώνυμη Σ-Υ-Π στρατηγική λήψης αποφάσεων και είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία κλίματος ταχείας κεφαλαιοποίησης ευκαιριών του περιβάλλοντος ή απλά εύρεσης δημιουργικών – καινοτόμων λύσεων που δημιουργούν σαφές στρατηγικό πλεονέκτημα στον οργανισμό. Αντίθετα, ασθενής τριάδα Α-Κ-Μ οδηγεί σε προβλήματα στρατηγικής εναρμόνισης με το περιβάλλον καθώς και προβλήματα ανανέωσης παρωχημένων διαδικασιών και προϊόντων ή και δημιουργίας εντελώς νέων κατευθύνσεων, δηλαδή αυτο-υποκινούμενης εξέλιξης.

Ανακεφαλαιώνοντας, ας θυμηθούμε ότι οι τριάδες, κατά τον Bennett[9], αντιπροσωπεύουν ζωτικές σχέσεις. Όταν, λοιπόν, κάποιο είδος τριάδας είναι ασθενές ή αλλοιωμένο ή εντελώς απόν δημιουργούνται αντίστοιχα προβλήματα. Όλες οι τριάδες επικοινωνίας πρέπει να είναι παρούσες και δυνάμει ισχυρές. Η εκούσια και ταχεία μετατόπιση της έμφασης από το ένα είδος στο άλλο ανάλογα με την περίσταση μπορεί να σηματοδοτήσει τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας ενός εγχειρήματος ή και ολόκληρης της ομάδας ή του οργανισμού.

[9] Bennett J., *The Dramatic Universe*, Vol. 2, Systematics, βλέπε «Παράρτημα» παρούσας εργασίας

II.5. ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

1° ΖΕΥΓΟΣ



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΡΙΑΔΑ: **Π - Υ - Σ/Ι**

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: **ΕΠΕΚΤΑΣΗ**

ΕΙΔΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: **ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ - ΑΠΟΛΥΤΑΡΧΙΚΗ - ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ**

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΤΡΙΑΔΑ: **Μ - Κ - Α**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: **ΔΙΑΤΑΓΗ**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑΣ: **ΑΥΤΟ ΕΙΝΑΙ - ΑΥΤΟ ΘΑ ΓΙΝΕΙ**

ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ:

Σε περιπτώσεις κρίσιμες για την επιβίωση της ομάδας. Όταν χρειάζεται άμεση δράση.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΙΣΧΥΡΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ:

Ταχεία αντίδραση, επιβίωση, στρατηγικό πλεονέκτημα.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΣΘΕΝΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ:

Καθυστέρηση αντίδρασης με αμφίβολα έως μοιραία αποτελέσματα. Υποχωρητικότητα.

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΓΙΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΡΕΣ ΤΡΙΑΔΕΣ - ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ:

Ενεργητική Αρχή η οποία έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών του συστήματος. Δεκτική Υφισταμένη αρχή σε ετοιμότητα να κατανοήσει και να εφαρμόσει τις οδηγίες της Αρχής. Καθαρή Κρίση όλων των μελών για να αντιληφθούν και να συναινέσουν στη δέουσα δράση. Ξεκάθαρη εικόνα για τον επιδιωκόμενο στόχο. Επάρκεια πόρων για την υλοποίηση του αποτελέσματος.

(ΘΕΤΙΚΕΣ) – ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ:

Παθητική δυσκίνητη Αρχή. Αρχή αποστερημένη από την αξιοπιστία της για οποιοδήποτε λόγο. Απείθαρχη Υφισταμένη αρχή μη επιδεικνύουσα την απαραίτητη ετοιμότητα αντίδρασης. Κρίση αλλοιωμένη από προσωπικά συμφέροντα, ελλιπή πληροφόρηση ή τεχνική κατάρτιση.

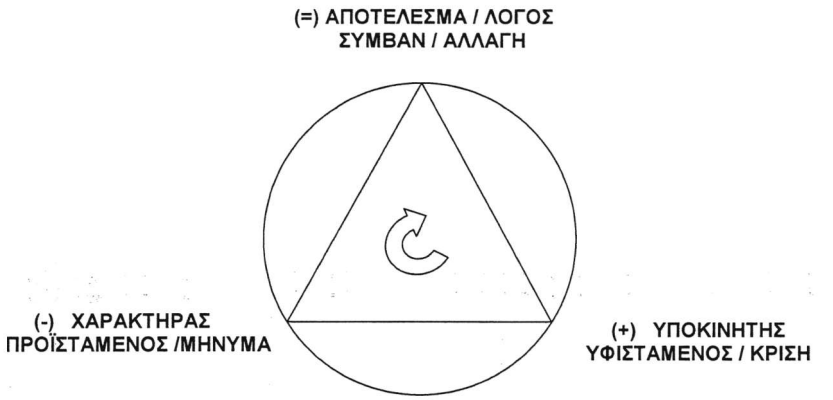
ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ:

Φειδωλή χρήση των τριάδων (χρήση μόνο σε περιπτώσεις ανάγκης άμεσης αντίδρασης). Σαφώς καθορισμένος στόχος και ξεκάθαρο μήνυμα πριν την ενεργοποίηση των στρατηγικών. Ευέλικτο και επαρκές σε ικανότητες σώμα για έγκαιρη και ακριβή αντίδραση. Απλό και κατανοητό σύστημα αξιών στην εταιρική κουλτούρα καθώς και αναβαθμισμένο σύστημα κανονισμών ώστε να διευκολύνεται η ομογνωμία και η σωστή κρίση. Προετοιμασία και δοκιμές σε περιπτώσεις που αυτό είναι εφικτό.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 1^{ου} ΖΕΥΓΟΥΣ ΤΡΙΑΔΩΝ:

1. **Είναι η ΠΑ ενεργητική και ικανή να αναλάβει πρωτοβουλία;**
2. **Χαίρει η ΠΑ της εμπιστοσύνης της ΥΑ;**
3. **Έχει η ΥΑ την ετοιμότητα και διάθεση για την διεκπεραίωση του ανατιθέμενου σε αυτή έργου;**
4. **Διαθέτει η ΥΑ την απαραίτητη για αυτό τεχνογνωσία;**
5. **Διαθέτουν όλοι οι παράγοντες του συστήματος αμερόληπτη και αντικειμενική κρίση;**
6. **Υπάρχει ξεκάθαρα καθορισμένος στόχος;**
7. **Υπάρχει ξεκάθαρα διαμορφωμένο μήνυμα;**
8. **Υπάρχει επάρκεια των απαραίτητων για το έργο πόρων;**
9. **Υπάρχει η απαιτούμενη για τη διεκπεραίωση του έργου ευκινησία στο σύστημα;**

2° ΖΕΥΓΟΣ



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΡΙΑΔΑ: **Υ - Π - Σ/Ι**
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: **ΑΝΑΝΕΩΣΗ - ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ**
ΕΙΔΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: **LAISSEZ FAIRE - ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ**

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΤΡΙΑΔΑ: **Κ - Μ - Α**
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: **ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ - ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ**
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑΣ: **ΕΣΥ ΟΔΗΓΕΙΣ - Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΙΝΑΙ ΔΟΥΛΕΙΑ ΟΛΩΝ**

ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ:
Σε εξειδικευμένες περιπτώσεις όπου το πρόβλημα είναι θέμα ειδικού. Όταν τα στελέχη της ομάδας είναι ιδιαίτερα ικανά και αυτοδιοικούμενα. Όταν πρόκειται για θέματα ποιότητας εργασίας της ομάδας.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΙΣΧΥΡΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ:
Δημιουργία κλίματος αυτοδιοικούμενων ευέλικτων ομάδων. Προώθηση και αναβάθμιση στελεχών. Δημιουργία κλίματος οργανωσιακής μάθησης. Δέσμευση μελών στο θέμα της ποιότητας με ανάληψη

προσωπικής ευθύνης. Προϊσταμένη Αρχή ικανή να 'ακούει' τα μέλη του συστήματος.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΣΘΕΝΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ:

Συγκέντρωση εξουσίας με αντίτιμο την ακαμψία του συστήματος. Έλλειψη κινήτρου και στασιμότητα στελεχών. Ηγεσία με σοβαρά προβλήματα επικοινωνίας. Αδιαφορία για θέματα ποιότητας στη διοικητική-εργασιακή βαθμίδα όπου παρουσιάζονται τα περισσότερα προβλήματα, δηλαδή στην πρώτη γραμμή.

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΓΙΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΡΕΣ ΤΡΙΑΔΕΣ - ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ:

Ενεργητικό σώμα ικανών και καταρτισμένων υφισταμένων. Διοικούσα αρχή με διάθεση πειραματισμού, άρα και ρίσκου, και δυνατότητα αξιολόγησης των προτάσεων των μελών του συστήματος. Αποτελεσματικά επικοινωνιακά κανάλια μεταξύ των βαθμίδων. Ικανότατα στελέχη μεσαίου χώρου (middle management). Αποκεντρωμένο και ευέλικτο σύστημα διοίκησης. Οργανωσιακό κλίμα που επιτρέπει την ελεύθερη και ταχεία διακίνηση προτάσεων προς τη Διοικούσα Αρχή. Κλίμα Οργανωσιακής Μάθησης.

(ΘΕΤΙΚΕΣ) – ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ:

Πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζεται με δύσκαμπτα γραφειοκρατικά συτήματα ρουτίνας. Έλλειψη ικανοτήτων και τεχνογνωσίας ή μη εξειδικευμένο προσωπικό. Αυταρχική Προϊσταμένη Αρχή μη επιδεχόμενη υποδείξεων. Μεσαία στελέχη μη ικανά να γεφυρώσουν αποτελεσματικά το επικοινωνιακό διάστημα μεταξύ Ανώτερης βαθμίδας και Πρώτης Γραμμής. Φόβος για το νέο και την αλλαγή. Ασαφής καταμερισμός ευθυνών.

ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ:

Η τριάδα, ως άμεσα σχετιζόμενη με την οργανωσιακή ανανέωση, πρέπει να είναι διαρκώς, τουλάχιστον εν δυνάμει, ενεργοποιημένη και ισχυρή. Εξασφάλιση επάρκειας ικανού και εξειδικευμένου προσωπικού. Εξασφάλιση κλίματος πειραματισμών για εξεύρεση καινοτόμων λύσεων.

Διάθεση συγκεκριμένων πόρων και χρόνου για θέματα σχετιζόμενα με το νέο και την αλλαγή πάνω σε τομείς απόλυτα σχετιζόμενους με τη βασική εξειδίκευση της ομάδας. Προώθηση κλίματος ευθύνης, αφοσίωσης και συνεργασίας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 2^{ου} ΖΕΥΓΟΥΣ ΤΡΙΑΔΩΝ:

1. **Υπάρχει υψηλή κατάρτιση και εξειδίκευση σχετική με τη βασική εργασία της ομάδας;**
2. **Είναι η ΥΑ διατεθειμένη να διακινδυνεύσει, ενδεχομένως, την αξιοπιστία της προτείνοντας καινοτόμες λύσεις;**
3. **Υπάρχει ειλικρινής και έμπρακτη διάθεση από μέρους της ΠΑ για πειραματισμούς και αλλαγές, με το ανάλογο κόστος, με στόχο την ενδυνάμωση και ανανέωση της ομάδας και του έργου της;**
4. **Υπάρχει αποτελεσματική και συνεχής επικοινωνία των δύο Αρχών;**
5. **Υπάρχει σαφώς καθορισμένος στόχος στην ατζέντα και των δύο Αρχών;**
6. **Η ομάδα χαρακτηρίζεται από υψηλή διασυνδετότητα και αφοσίωση στο κοινό έργο με έμφαση στην ποιότητα;**
7. **Είναι το σύστημα αρκετά ευέλικτο για να προσαρμόζεται εγκαίρως και να διορθώνει τυχόν λάθη και παραλείψεις;**
8. **Υπάρχουν αποτελεσματικά και άριστα εκπαιδευμένα στελέχη μεσαίου χώρου;**
9. **Υπάρχει επάρκεια πόρων η οποία έμπρακτα να επιτρέπει πειραματισμούς και καινοτομίες;**

3° ΖΕΥΓΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΡΙΑΔΑ: **Π - Σ/Ι - Υ**
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: **ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ - ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ**
ΕΙΔΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: **ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΤΡΙΑΔΑ: **Μ - Α - Κ**
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: **ΤΕΤΕΛΕΣΜΕΝΟ**
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑΣ: **ΑΥΤΟ Ή ΤΙΠΟΤΑ - ΤΙΠΟΤΑ ΤΕΛΕΙΟ**

ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ: **Είτε σε περιπτώσεις όπου η κατάσταση απαιτεί προσαρμογή σε νέα δεδομένα για την επιβίωση της ομάδας ή την επίτευξη του στόχου, είτε σε απλές ή πολύπλοκες συναλλαγές όπου απαιτείται, και πάλι, η συμμόρφωση με συγκεκριμένους όρους που τις διέπουν.**

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΙΣΧΥΡΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ: **Διόρθωση πορείας, επιτυχής προσαρμογή, αποτελεσματικές συναλλαγές, ευελιξία δομών.**

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΣΘΕΝΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ: **Αναποτελεσματικότητα, αναξιοπιστία κατά τις συναλλαγές της ομάδας, δυσκαμψία, προβλήματα με ανταγωνισμό.**

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΓΙΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΡΕΣ ΤΡΙΑΔΕΣ - ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ:
Ενεργητική ΠΑ ικανή να αναλάβει πρωτοβουλία αξιολογώντας κατάλληλα τις επιταγές της ανά χείρας κατάστασης. Αντικειμενική ανάλυση του περιβάλλοντος και ξεκάθαρη αναγνώριση των χαρακτηριστικών του και των ενδεδειγμένων αντιδράσεων. ΥΑ χαρακτηριζόμενη από μεγάλο βαθμό συνοχής και αφοσίωσης, ευκίνητα αντανακλαστικά, υψηλή κατάρτιση και διακατεχόμενη από εμπιστοσύνη στις ικανότητες της διοίκησης.

(ΘΕΤΙΚΕΣ) – ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ:
Άβουλη ή δυσκίνητη ΠΑ με αδυναμία αντικειμενικής αξιολόγησης του περιβάλλοντος και της κατάλληλης αντίδρασης. Ασαφές περιβάλλον ή έλλειψη ξεκάθαρων όρων συναλλαγής. Χαμηλό επίπεδο συνοχής μεταξύ των μελών της ομάδας. Έλλειψη αφοσίωσης στο κοινό έργο ή στόχο, σύγκρουση συμφερόντων, έλλειψη εμπιστοσύνης. Χαμηλό επίπεδο κατάρτισης. Δυσκινησία. Έλλειψη πόρων.

ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ:
Δημιουργία ευέλικτων και αποτελεσματικών μηχανισμών ανάδρασης για την ανατροφοδότηση του συστήματος. Συνεχής αξιολόγηση του περιβάλλοντος, του έργου, της δράσης, των νεών δεδομένων. Δημιουργία κλίματος αφοσίωσης, συνοχής και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών. Υψηλή κατάρτιση στελεχών, εγκατάσταση μηχανισμών ταχείας αντίδρασης, ευελιξία δομών.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 3^{ου} ΖΕΥΓΟΥΣ ΤΡΙΑΔΩΝ:

1. **Είναι η ΠΑ διατεθειμένη και ικανή να αναλάβει πρωτοβουλίες;**
2. **Υπάρχει η δυνατότητα – ψυχική και υλική - αντιμετώπισης του ενδεχόμενου κινδύνου μερικής αποτυχίας;**
3. **Υπάρχει δυνατότητα αντικειμενικής αξιολόγησης της κατάστασης;**
4. **Υπάρχει ή μπορεί να οριστεί συγκεκριμένο πλαίσιο όρων συναλλαγών;**

5. Λειτουργούν αποτελεσματικά οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης του συστήματος;

6. Είναι υψηλό και συνεχώς ενισχυόμενο το επίπεδο κατάρτισης και τεχνογνωσίας των στελεχών;

7. Υπάρχει ικανοποιητικός βαθμός συνοχής μεταξύ των μελών και αφοσίωσής τους στο κοινό στόχο;

8. Είναι οι ανακυκλούμενες ιδέες αρκετά πρωτότυπες και ικανές να συσπειρώσουν το σύστημα για την επιτυχή επιβίωση και απικράτησή του;

9. Υπάρχει ευελιξία και υψηλή ταχύτητα αντίδρασης στις δομές του συστήματος;

4° ΖΕΥΓΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΡΙΑΔΑ: **Υ - Σ/Ι - Π**

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: **ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ - ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ**

ΕΙΔΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΟΧΗΣ**

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΤΡΙΑΔΑ: **Κ - Α - Μ**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: **ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ - ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑΣ: **ΟΛΟΙ ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΚΑΙ ΕΝΑΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ - ΟΛΟΙ ΜΑΖΙ**

ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ: **Σε περιπτώσεις κρίσης ή αντιμετώπισης ανταγωνισμού. Σε περιπτώσεις απότομης αύξησης της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος εργασίας. Στην αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων.**

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΙΣΧΥΡΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ: **Αποτελεσματική αντιμετώπιση ανταγωνισμού και ενίσχυση μεριδίου αγοράς. Ισχυροποίηση εταιρικής φήμης (imagc). Δημιουργία ευεργετικού κλίματος εσωτερικής συνοχής.**

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΣΘΕΝΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ: **Αναποτελεσματικότητα. Συγκρούσεις συμφερόντων και διαμάχες. Δυσφήμιση ονόματος στην αγορά. Κλίμα ηττοπάθειας και αβεβαιότητας.**

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΓΙΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΡΕΣ ΤΡΙΑΔΕΣ - ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ: **Ενεργητική, δημιουργική ΥΑ επικεντρωμένη στην παροχή υπηρεσιών και έργου υψηλής ποιότητας. Πνεύμα συμμετοχής και κλίμα ομόνοιας και ομογνωμίας. ΠΑ ικανή να συσπειρώσει τα μέλη της ομάδας και να εκφράσει-δηλώσει δυναμικά προς τα έξω το αποτέλεσμα της ομαδικής εργασίας με ένα ξεκάθαρο μήνυμα ενότητας και αξιοπιστίας.**

(ΘΕΤΙΚΕΣ) – ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ: **Συγκρούσεις συμφερόντων και κλίμα εσωτερικού ανταγωνισμού. Αδυναμία ομογνωμίας και συνεργασίας. ΥΑ χωρίς δημιουργικό προσανατολισμό, με αδυναμία πρωτοβουλίας και με διάθεση παθητικής υπακοής στην ΠΑ. Ανταγωνιστική ανεπάρκεια οφειλόμενη είτε σε έλλειψη πόρων και καινοτόμων λύσεων είτε σε ηττοπάθεια και έλλειψη εμπιστοσύνης στο έργο της ομάδας. Αδυναμία μετάφρασης του ομαδικού έργου σε ξεκάθαρο καταφατικό μήνυμα ενότητας και αξιοπιστίας προς την αγορά και τον ανταγωνισμό.**

ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ: **Δημιουργία κλίματος συνεχούς ενεργοποίησης των τριάδων. Εκπαίδευση και δημιουργία ικανού προσωπικού με συναίσθηση της ατομικής ευθύνης του κάθε μέλους για την επίτευξη ποιοτικού έργου της ομάδας. Αντικειμενική αξιολόγηση της πραγματικότητας εργασίας. Προώθηση κλίματος ομογνωμίας και συνοχής. Ξεκάθαρη και έμπρακτη διάθεση στελεχών να εκφράσουν δυναμικά την εικόνα της ομάδας στο περιβάλλον της.**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 4^{ου} ΖΕΥΓΟΥΣ ΤΡΙΑΔΩΝ:

1. **Είναι η ΥΑ ικανή και διατεθειμένη να αναλάβει πρωτοβουλία;**
2. **Υπάρχει κλίμα εσωτερικής συνοχής και ομαδικότητας;**
3. **Υπάρχει έμπρακτος προσανατολισμός προς ποιοτικό έργο;**

4. Είναι η ΠΑ ικανή και διατεθειμένη να εκπαιδεύσει αξιόπιστο προσωπικό και να του παραχωρήσει πρωτοβουλία στα θέματα της αρμοδιότητάς του;

5. Είναι η ΠΑ ικανή και διατεθειμένη να δηλώσει και να εκφράσει δυναμικά στην αγορά το αξιόπιστο και ομόγνωμο της ομάδας;

6. Υπάρχει αίσθηση ατομικής ευθύνης για το συνολικό έργο;

7. Υπάρχει διάθεση και ικανότητα ανταγωνισμού με ψυχολογία νίκης;

8. Υπάρχει έκδηλη η ανάγκη δημιουργίας;

9. Υπάρχει πραγματική διάθεση κατανάλωσης πόρων για τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος ενίσχυσης της ομαδικής ταυτότητας;

5° ΖΕΥΓΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΡΙΑΔΑ: **Σ/Ι - Π - Υ**

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ - ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ**

ΕΙΔΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ & ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΛΗΨΗΣ**

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΤΡΙΑΔΑ: **Α - Μ - Κ**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: **ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΠΡΟΟΔΟΣ**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑΣ: **ΑΣ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΤΟΥΜΕ - ΑΥΤΟ ΑΞΙΖΕΙ ΤΟΝ ΚΟΠΟ**

ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ: **Όταν επιδιώκεται η αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη συγκεκριμένου, ποιοτικά ανώτερου στόχου ή ιδανικού για την ομάδα. Όταν επιβάλεται η συμμόρφωση της ομάδας και της λειτουργίας της με υπάρχον πλαίσιο όρων και κανόνων.**

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΙΣΧΥΡΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ: **Αποτελεσματικότητα στην επίτευξη στόχων. Επιτυχής αναβάθμιση ή λειτουργία υπό καθεστώς νέων όρων και κανόνων. Προνοητικότητα και πρόληψη προβλημάτων.**

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΣΘΕΝΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ: **Αναποτελεσματικότητα. Αδυναμία συμμόρφωσης σε νέο καθεστώς λειτουργίας. Θεραπεία αντί για πρόλειψη. Αναγκαστική συμμόρφωση αντί για επιβολή ιδίων όρων παιγνιδιού.**

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΓΙΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΡΕΣ ΤΡΙΑΔΕΣ - ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ: **ΠΑ σε ετοιμότητα ανάγνωσης και αποδοχής πραγματικότητας. Ύπαρξη ξεκάθαρου στόχου ή ιδανικού για την ομάδα. Φαντασία, ευαισθησία και ακρίβεια στη εξεύρεση του μηχανισμού που θα οδηγήσει στο στόχο. Έγκυρη κατάρτιση προσωπικού για την υλοποίηση του σχεδίου. Επάρκεια πόρων.**

(ΘΕΤΙΚΕΣ) – ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ:

Αδρανής ή δυσκίνητη ΠΑ εγκλωβισμένη σε διαδικασίες ρουτίνας. Έλλειψη φαντασίας και ευαισθησίας. Ανικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης πραγματικότητας. Έλλειψη και αδυναμία διαμόρφωσης ξεκάθαρου στόχου. Ανεπάρκεια πόρων. Ελλιπής κατάρτιση και τεχνογνωσία. Αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διαφόρων βαθμίδων. Αδυναμία συμμόρφωσης με σύστημα αξιών οργανισμού.

ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ:

Οι τριάδες ενεργοποιούνται όταν επιθυμείται η επιτυχής υλοποίηση συγκεκριμένου στόχου ή η συμμόρφωση με δεδομένο σύστημα κανόνων και αξιών. Για επιτυχή έκβαση και απόδοση απαιτούνται αντικειμενική και ξεκάθαρη αξιολόγηση και ανάγνωση τελικού στόχου και παρούσας κατάστασης, δηλαδή σημείου έναρξης και τέλους, καθώς και έγκαιρη εξασφάλιση πόρων και τεχνογνωσίας για την όλη διαδικασία.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 5^{ου} ΖΕΥΓΟΥΣ ΤΡΙΑΔΩΝ:

1. **Υπάρχει ξεκάθαρα διαμορφωμένος στόχος;**
2. **Υπάρχει αντικειμενική και ακριβής αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης;**
3. **Υπάρχει επάρκεια πόρων και μέσων για το εγχείρημα;**

4. Υπάρχει η απαραίτητη τεχνογνωσία και κατάρτιση των εμπλεκομένων φορέων;

5. Είναι η ΠΑ σε ετοιμότητα εξεύρεσης του μηχανισμού που απαιτεί η υλοποίηση του στόχου;

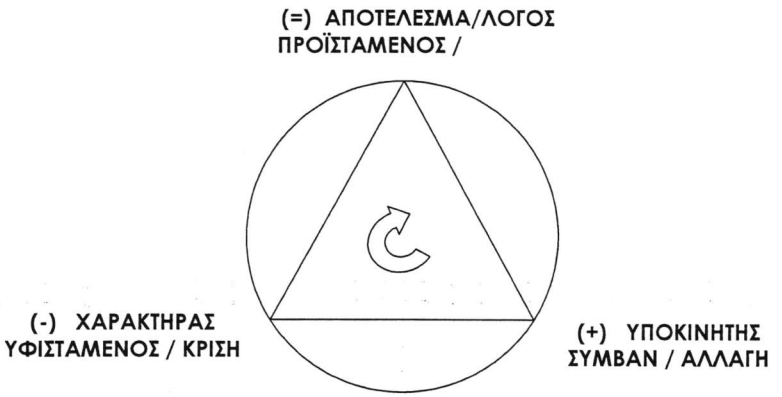
6. Είναι η ΥΑ ικανή και πρόθυμη να διεκπεραιώσει το ανά χείρας έργο;

7. Υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των φορέων;

8. Υπάρχει αποφασιστική διάθεση συμμόρφωσης με νέο σύστημα αξιών, όταν αυτό διαφαίνεται να οδηγεί σε αναβάθμιση της ομάδας και του έργου της;

9. Υπάρχει η απαραίτητη για το εγχείρημα ευελιξία;

6° ΖΕΥΓΟΣ



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΡΙΑΔΑ: **Σ/Ι - Υ - Π**

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ - ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ**

ΕΙΔΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ**

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΤΡΙΑΔΑ: **Α - Κ - Μ**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: **ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑΣ: **ΕΥΡΗΚΑ - ΟΡΑΜΑ - ΠΡΟΑΙΣΘΗΣΗ – ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ**

ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ: **Για τον έγκαιρο εντοπισμό και την αποτελεσματική εκμετάλλευση ευκαιριών του περιβάλλοντος. Για τη λύση πολύπλοκων προβλημάτων μη αντιμετωπίσιμων με διαδικασίες ρουτίνας. Για την πρόκληση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.**

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΙΣΧΥΡΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ: **Αποτελεσματική εκμετάλλευση ευκαιριών με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Εξεύρεση καινοτόμων**

λύσεων σε πολύπλοκα προβλήματα. Δημιουργία κινήτρου για τα στελέχη. Κλίμα εμπιστοσύνης στο δυναμικό της ομάδας.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΣΘΕΝΩΝ ΤΡΙΑΔΩΝ: **Η ομάδα γίνεται ουραγός των εξελίξεων. Αδυναμία επίλυσης προβλημάτων που δεν ανιμετωπίζονται από διαδικασίες ρουτίνας. Έλλειψη κινήτρου. Κλίμα συγκρούσεων και μετάθεσης ευθυνών.**

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΓΙΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΡΕΣ ΤΡΙΑΔΕΣ - ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ: **Άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό, έντονα προσανατολισμένο προς την αναγνώριση και εκμετάλλευση ευκαιριών, σε απόλυτη ετοιμότητα και με ιδιαίτερη ευαίσθησία και δεκτικότητα απέναντι στα χαρακτηριστικά της πραγματικότητας. Προϊσταμένη Αρχή έτοιμη και πρόθυμη να αναγνωρίσει την όποια ευκαιρία και να παρέξει τους απαιτούμενους πόρους για την έγκαιρη και αποτελεσματική εκμετάλλευσή της. Έμπρακτη συμπαράσταση και υποστήριξη των στελεχών πρώτης γραμμής για την αναγνώριση και προώθηση των κατάλληλων περιστάσεων για δημιουργικές προσεγγίσεις. Πίστη στη δημιουργικότητα ως την πιο ενδεδειγμένη λύση για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων και την εξασφάλιση μελλοντικής επιτυχίας.**

(ΘΕΤΙΚΕΣ) – ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ: **Προσκόλληση σε διαδικασίες ρουτίνας και απροθυμία δοκιμής νέων προσεγγίσεων. Ελλιπώς καταρτισμένο προσωπικό ανίκανο να «διαβάσει» την πραγματικότητα και να διακρίνει το χώρο και χρόνο για νέες, δημιουργικές διαδρομές. Έλλειψη συγκέντρωσης και προσανατολισμού της ομάδας. Αδυναμία έγκαιρης εξασφάλισης πόρων. Άρνηση υποστήριξης των στελεχών πρώτης γραμμής η οποία οδηγεί σε απαξίωσή τους και μη εξασφάλιση έγκαιρης έγκρισης όταν αυτή είναι αναγκαία.**

ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ: **Πίστη στην ομάδα και στις ικανότητές της υποστηριζόμενη από συνεχή προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης. Προσήλωση στην υψηλή απόδοση και επιτυχία πρωτίστως μέσα από ποιοτική και, όχι απαραίτητα, σκληρή δουλειά.**

Εξασφάλιση επάρκειας πόρων. Δημιουργία κλίματος ευέλικτης και αποδοτικής συνεργασίας μεταξύ ανώτερης και κατώτερης ιεραρχικής βαθμίδας. Προσπάθεια εξασφάλισης ισορροπίας μεταξύ δημιουργίας και συγκέντρωσης γενικής γνώσης και επίμονης επικέντρωσης στο ανά χείρας πρόβλημα. Πειθαρχία αλλά και αυθορμητισμός.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 6^{ου} ΖΕΥΓΟΥΣ ΤΡΙΑΔΩΝ:

1. **Υπάρχει υψηλός βαθμός κατάρτισης και ατμόσφαιρα συνεχούς μάθησης;**
2. **Υπάρχει απαραίτητη ελευθερία στο σύστημα ώστε να αναδυθούν τα χαρακτηριστικά της δημιουργικής ιδέας;**
3. **Υπάρχει ετοιμότητα αναγνώρισης της ευκαιρίας, όπως αυτή διαμορφώνεται μέσα από αυτά τα χαρακτηριστικά;**
4. **Υπάρχουν η επιμονή και πειθαρχία, οι αναγκαίες για να οδηγήσουν στη αποτελεσματική αντιμετώπιση πολύπλοκων καταστάσεων;**
5. **Έχει εξασφαλιστεί επάρκεια πόρων;**
6. **Έχει δοθεί η απαιτούμενη σημασία και ενέργεια στην πρόληψη αντί της παθητικής αντίδρασης;**
7. **Υπάρχει η διάθεση της ΠΑ να παρέξει την έγκριση για την έναρξη της διαδικασίας έγκαιρα και αποφασιστικά;**
8. **Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης, πειραματισμού και συνεργασίας;**
9. **Υπάρχει ξεκάθαρος προσανατολισμός προς το νέο και ποιοτικό;**

II.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΡΙΑΔΩΝ

Ας προσπαθήσουμε στη συνέχεια να μελετήσουμε τις τριάδες Διοίκησης και Επικοινωνίας συνολικά, δηλαδή συνδυαστικά. Σκοπός μας είναι, τώρα, η διερεύνηση ύπαρξης δυνατότητας συνδυασμού των τριάδων καθώς και ενδεχόμενου συσχετισμού των. Αποτελούν, άραγε, αυτές 6 διαφορετικές και αποκομμένες στρατηγικές ή συνδυάζονται με κάποιο τρόπο; Άν, δε, συνδυάζονται τότε ο συσχετισμός τους παρέχει, άραγε, κάποια επιπλέον πληροφορία στο όλο οικοδόμημα ή όχι; Πώς, δηλαδή με ποιό τρόπο, αλληλεπιδρούν ή συνδυάζονται οι τριάδες μεταξύ τους; Υπάρχει εσωτερική συνοχή στην όλη θεώρηση και πως αυτή εκδηλώνεται; Τέλος, ποιά τα ωφέλη μιας τέτοιας δομής; Τι πληροφορίες παρέχει και πώς θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην πράξη;

Αυτά και άλλα παρόμοια ερωτήματα πηγάζουν με φυσικό τρόπο μετά την αναλυτική αναφορά μας στις 6 Επικοινωνιακές και τις 6 Διοικητικές Στρατηγικές του προηγουμένου κεφαλαίου. Την απάντηση στα ερωτήματα αυτά θα διερευνήσουμε στη συνέχεια.

Ξεκινώντας τη διερεύνηση, ας συγκεντρώσουμε επιγραμματικά όλες τις τριάδες Διοίκησης και Επικοινωνίας.

1η **ΠΥΣ / ΜΚΑ**: Επέκταση, Δημιουργία / Διαταγή

2η **ΥΠΣ / ΚΜΑ**: Συγκέντρωση, Ενδυνάμωση / Πρωτοβουλία, Εσύ Οδηγείς

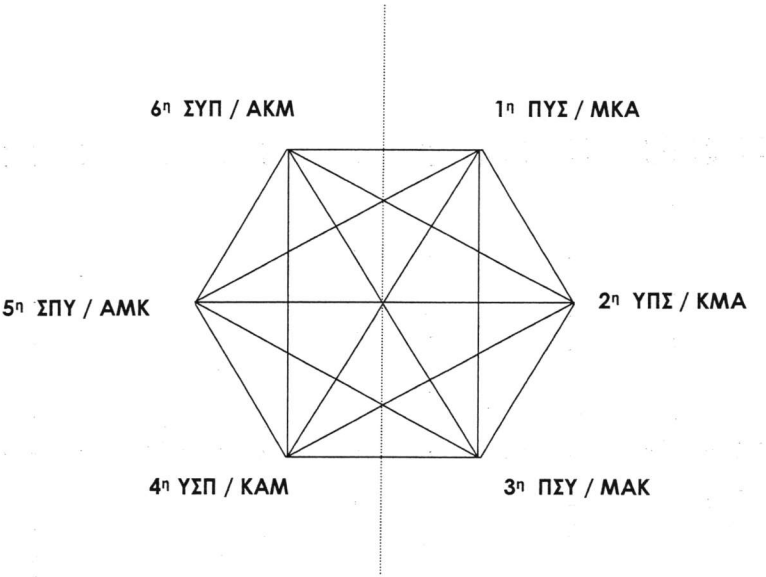
3η **ΠΣΥ / ΜΑΚ**: Προσαρμογή, Αλληλεπίδραση / Τετελεσμένο, Αυτό ή Τίποτα

4η **ΥΣΠ / ΚΑΜ**: Αξιοπιστία, Ταυτότητα / Όλοι Μαζί, Συνοχή, Συνεργασία

5η **ΣΠΥ / ΑΜΚ**: Προγραμματισμός, Τάξη / Προνοητικότητα, Αναβάθμιση

6η **ΣΥΠ / ΑΚΜ**: Δημιουργικότητα, Ελευθερία / Εύρηκα, Όραμα, Πρόβλεψη

Ας τοποθετήσουμε στη συνέχεια τις 6 τριάδες περιφερειακά και με την παραπάνω σειρά στις κορυφές ενός κανονικού εξαγώνου για να διερευνήσουμε τις μεταξύ τους σχέσεις.



Από το προκύπτον σχήμα ας μελετήσουμε τώρα κατά σειρά:

α) τα τρίγωνα τριάδων 1-3-5 και 2-4-6,

β) τα ζεύγη διαδοχικών περιφερειακών τριάδων 1-2, 3-4, 5-6,

γ) τα ζεύγη συμμετρικών ως προς τη διακεκομμένη κάθετο τριάδων 1-6, 2-5, 3-4,

δ) τέλος, τα ζεύγη αντιδιαμετρικών διαγώνιων τριάδων 1-4, 5-2, 3-6.

Σκοπός μας είναι να εντοπίσουμε και, ει δυνατόν, να διερευνήσουμε τις τυχόν υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των στρατηγικών Διοίκησης και Επικοινωνίας που αντιστοιχούν στα παραπάνω σύνολα τριάδων. Η ανάλυση αυτή θα εμβαθύνει την κατανόησή μας σχετικά με τις 6 διαφορετικές στρατηγικές και θα σκιαγραφήσει ακόμα πιο καθαρά το μοντέλο διοίκησης που αναζητούμε.

Α) Τα τρίγωνα 1-3-5 και 2-4-6.

Στις κορυφές του ισόπλευρου τριγώνου 1-3-5 βρίσκονται οι τριάδες 1η[Επέκταση ή Εκτόνωση] – 3η[Προσαρμογή ή Συναλλαγή σύμφωνα με επιβεβλημένους κανόνες] – 5η[Προγραμματισμού για την Επίτευξη Στόχων ή Νομιμότητας]. Οι τριάδες αυτές είναι φανερό πως αντιστοιχούν σε διαδικασίες οι οποίες λαμβάνουν χώρα ή έχουν το κέντρο βάρους τους στο εξωτερικό περιβάλλον του συστήματος-επιχείρησης.

Αντίστοιχα, στις κορυφές του ισόπλευρου τριγώνου 2-4-6 βρίσκονται οι τριάδες 2η[Ενδυνάμωση και Ποιότητα Έργου] – 4η[Εσωτερική Συνοχή ή Ταυτότητα] – 6η[Δημιουργικότητα και Εκμετάλλευση Ευκαιριών]. Οι τριάδες αυτές είναι επίσης φανερό πως αντιστοιχούν σε διαδικασίες οι οποίες λαμβάνουν χώρα ή έχουν το κέντρο βάρους τους στο εσωτερικό περιβάλλον του συστήματος-επιχείρησης.

Έτσι, το μεν τρίγωνο 1-3-5 αποτελείται από διοικητικές και επικοινωνιακές στρατηγικές που στρέφονται προς το εξωτερικό περιβάλλον, το δε τρίγωνο 2-4-6 από στρατηγικές που στρέφονται αντίστοιχα προς το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η συνύπαρξη και το αρμονικό σύμπλεγμα των δύο τριγώνων εξασφαλίζουν τη σφαιρική και ολοκληρωμένη συναλλαγή του συστήματος με το συνολικό του περιβάλλον, δηλαδή την αμοιβαία προσαρμογή των βασικών υποσυστημάτων του επιχειρησιακού οικοσυστήματος.

Β) Τα ζεύγη τριάδων 1-2, 3-4, 5-6.

Προσεκτική θεώρηση των τριάδων αυτών ανά δύο υποδεικνύει ζεύγη αντιθέτων, και μάλιστα αντισταθμιστικών, τριάδων. Πράγματι, ας σημειωθεί αρχικά ότι το πρώτο μέλος του καθενός από τα παραπάνω ζεύγη αντιστοιχεί σε εξωτερική και το δεύτερο σε εσωτερική τριάδα σύμφωνα με την προηγηθείσα ανάλυση. Επί πλέον όμως, όπως θα διερευνήσουμε ευθύς αμέσως, είναι δυνατόν να ευρεθούν και αντισταθμιστικές λειτουργίες στα μέλη των 3 ζευγών.

Ζεύγος τριάδων 1-2: Η 1η τριάδα [Επέκταση ή Εκτόνωση] οδηγεί σε πολλαπλασιασμό της επιχείρησης με ταυτόχρονη αναπόφευκτη μείωση των αρχικών διαθέσιμων πόρων. Αυτό σημαίνει ότι ουσιαστικά η επιχείρηση τείνει να αποδυναμωθεί μέσα από την πάλη της με το εξωτερικό περιβάλλον. Το σύστημα κινείται σαφώς από την ενότητα προς την πολλαπλότητα. Η 2η αντίστοιχα τριάδα [Ενδυνάμωση και Ποιότητα Έργου] αντισταθμίζει την προηγούμενη εξασφαλίζοντας την εσωτερική ενδυνάμωση της επιχείρησης και την παραγωγή ποιοτικού έργου. Το σύστημα τώρα κινείται από την πολλαπλότητα προς την ενότητα.

Ζεύγος τριάδων 3-4: Η 3η τριάδα [Προσαρμογή ή Συναλλαγή σύμφωνα με επιβεβλημένους κανόνες] εξαναγκάζει την επιχείρηση να προσαρμοστεί στις ανάγκες του περιβάλλοντος και σύμφωνα με τους κανόνες που αυτό έχει θεσπίσει. Σημειωτέον ότι και στην περίπτωση μιας απλής συναλλαγής ισχύουν έξωθεν επιβεβλημένοι, ή έστω προσυμφωνημένοι, κανόνες επί τη βάσει των οποίων εξασφαλίζεται η εγκυρότητα και ολοκληρώνεται η συναλλαγή. Η 4η τριάδα [Εσωτερική Συνοχή ή Ταυτότητα] αντισταθμίζει τη δράση της προηγούμενης εξασφαλίζοντας τη διατήρηση της εταιρικής ταυτότητας κατά τη διάρκεια της οποιαδήποτε αναγκαστικής της προσαρμογής.

Ζεύγος τριάδων 5-6: Η 5η τριάδα [Προγραμματισμός για την Επίτευξη Στόχων ή Νομιμότητα] επιβάλλει με τη δράση της την προγραμματισμένη κίνηση του συστήματος προς την εκπλήρωση συγκεκριμένων επιθυμητών στόχων οι οποίοι θα αναβαθμίσουν τη θέση του στο οικοσύστημα. Η 6η τριάδα [Δημιουργικότητα και Εκμετάλλευση Ευκαιριών] αντισταθμίζει τη δράση

της προηγούμενης εξασφαλίζοντας στο σύστημα την απαιτούμενη ελευθερία για την αναγνώριση και εκμετάλλευση των περιβαλλοντικών ευκαιριών που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια του προγραμματισμένου αυτού ταξιδιού προς το στόχο.

Γ) Τα ζεύγη συμμετρικών τριάδων 1-6, 2-5, 3-4.

Ως πρώτη παρατήρηση είναι φανερό και εδώ ότι όλα τα ζεύγη αποτελούνται από μια εξωτερική και μια εσωτερική τριάδα. Επί πλέον όμως διαπιστώνουμε εύκολα ότι οι συζυγείς τριάδες είναι και κατοπτρικές, δηλαδή απόλυτα συμμετρικές ως προς τη σειρά συσχετισμού των τριών παλμών τους. Πράγματι, το ζεύγος 1-6 αντιστοιχεί στις τριάδες διοίκησης ΠΥΣ και ΣΥΠ. Αντίστοιχα, το ζεύγος 2-5 αντιστοιχεί στις τριάδες ΥΠΣ και ΣΠΥ. Τέλος, το ζεύγος 3-4 αντιστοιχεί στις ΠΣΥ και ΥΣΠ. Η συμμετρία των τριών παλμών και της σειράς συσχετισμού των ως προς τη μεσοκάθετο του κανονικού εξαγώνου είναι προφανής. Ας διερευνήσουμε στη συνέχεια τη συμμετρία αυτή έχοντας υπόψη τη μορφή Α-Β-Γ κάθε διοικητικής πράξης του κεφαλαίου ΙΙ.2 της παρούσας.

Ζεύγος τριάδων 1[ΠΥΣ]-6[ΣΥΠ]: Και στις δύο τριάδες ο εσωτερικός χαρακτήρας είναι παθητικός ή δεκτικός μιας και καθορίζεται από τον Υφιστάμενο Φορέα, ο οποίος καταλαμβάνει σταθερά τη μεσαία θέση Β, ενώ στις θέσεις Α και Γ εναλλάσσονται αντίστοιχα οι παλμοί Προϊστάμενος Φορέας και Συμβάν. Οι αντίστοιχες δράσεις είναι αυτές της Επέκτασης και της Ελευθερίας. Η πρώτη διασφαλίζεται από στάση των Υφισταμένων παθητική στη δράση των Προϊσταμένων, ενώ η δεύτερη αντίστοιχα από στάση των Υφισταμένων δεκτική στη δράση του περιβάλλοντος όπου αναδύονται οι ευκαιρίες.

Ζεύγος τριάδων 2[ΥΠΣ]-5[ΣΠΥ]: Στο ζεύγος αυτό ο εσωτερικός χαρακτήρας καθορίζεται από τον Προϊστάμενο Φορέα στη θέση Β. Οι τριάδες είναι λοιπόν ενεργητικού χαρακτήρα και απαιτούν ενεργητική ευαισθησία απέναντι στη δράση του υποκινητή. Στις θέσεις Α και Γ εναλλάσσονται αντίστοιχα οι παλμοί Υφιστάμενος Φορέας και Συμβάν ή Ιδέα. Έτσι, όταν η

διοικούσα αρχή παραχωρεί ενεργητικά, δηλαδή υποστηρίζει, τη δράση και πρωτοβουλία στο εργατικό δυναμικό το σύστημα οδηγείται σε εσωτερική ενδυνάμωση. Όταν αντίστοιχα η πρωτοβουλία παραχωρείται στη δράση του συμβάντος προς χάριν του οποίου λαμβάνεται η απόφαση το σύστημα οδηγείται σε επίτευξη στόχων και αναβάθμιση.

Ζεύγος τριάδων 3[ΠΣΥ]-4[ΥΣΠ]: Εδώ, ο εσωτερικός χαρακτήρας καθορίζεται από το Συμβάν ή την Ιδέα. Πρόκειται για εποικοδομητικές τριάδες. Η πρώτη οδηγεί σε προσαρμογή υπό τη δράση εξωτερικών κανόνων και υποκινείται από τη διοικούσα αρχή, ενώ η δεύτερη οδηγείται σε εδραίωση της εσωτερικής συνοχής ή ταυτότητας του συστήματος και υποκινείται από το εργατικό δυναμικό.

Είναι φανερό ότι όλα τα ζεύγη απαρτίζονται από δράσεις οι οποίες συνοδεύουν η μία την άλλη ώστε να εξασφαλιστεί η αρμονική συνεξέλιξη συστήματος και περιβάλλοντος. Έχουμε, και εδώ, να κάνουμε με εξισορροπητική δράση τριάδων η οποία στοχεύει στη δημιουργία αρμονικής ή ολικής διοίκησης.

Δ) Τα ζεύγη αντιδιαμετρικών τριάδων 1-4, 2-5, 3-6.

Ο διαχωρισμός εξωτερικών – εσωτερικών τριάδων εξακολουθεί να ισχύει και εδώ σε κάθε διαγώνιο, ή καλλίτερα, αντιδιαμετρικό ζεύγος. Οι τριάδες λαμβανόμενες ανά δύο με τον τρόπο αυτό σηματοδοτούν παράλληλες διοικητικές δραστηριότητες οι οποίες εξασφαλίζουν όταν συνυπάρχουν την ευρύτερη αρμονία του συστήματος.

Ζεύγος τριάδων 1[ΠΥΣ]-4[ΥΣΠ]: Επέκταση ή Αντίδραση σε Κρίση και Συνεργασία ή Ταυτότητα. Το ζεύγος δηλώνει την ανάγκη δημιουργίας χωρίς την απώλεια της εσωτερικής ταυτότητας του συστήματος. Η αλλαγή συνυπάρχει με την ανάγκη σταθερότητας.

Ζεύγος τριάδων 2[ΥΠΣ]-5[ΣΠΥ]: Το ζεύγος έχει εξετασθεί και παραπάνω και απαρτίζεται από τις τριάδες Συγκέντρωσης ή Ενδυνάμωσης και Προγραμματισμού ή Νομιμότητας. Η στροφή του συστήματος προς τα

έσω με σκοπό την ανανέωσή του δεν πρέπει να αποβαίνει σε βάρος της ικανότητάς του να στοχοθετεί και να αναβαθμίζεται εξωτερικά.

Ζεύγος τριάδων 3[ΠΣΥ]-4[ΥΣΠ]: Προσαρμογή και Συνοχή ή Ταυτότητα. Άλλη μια ξεκάθαρη περίπτωση παράλληλων διοικητικών δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν συνολική αρμονία. Το σύστημα προσαρμόζεται υπακούοντας σε εξωτερικούς περιορισμούς χωρίς, όμως, να υφίσταται απώλεια της εσωτερικής του συνοχής και ταυτότητας.

Ανακεφαλαιώνοντας, διαπιστώνουμε ότι σε όλες τις περιπτώσεις που εξετάσθηκαν στο κεφάλαιο αυτό είναι φανερή η ανάγκη συνύπαρξης των τριάδων για την αρμονική πορεία της επιχείρησης. Παρόμοια συμπεράσματα είναι προφανή και με αντίστοιχη εξέταση των επικοινωνιακών τριάδων. Έτσι, κάθε διοικητική και επικοινωνιακή δραστηριότητα αντισταθμίζεται από κάποια, ή καλύτερα, κάποιες άλλες ώστε να αποφευχθεί η μονομερής ασύμμετρη λειτουργία του συστήματος. Κάθε εξωτερική τριάδα αναζητά για την εξασφάλιση αρμονικής λειτουργίας του συνόλου τον αντισταθμιστικό ρόλο των τριάδων ολόκληρου του εσωτερικού τριγώνου.

Διοικητικές στρατηγικές: Η κάθε μια από τις 1η[Επέκταση ή Επιβεβλημένη Αντίδραση], 3η[Προσαρμογή] και 5η[Προγραμματισμός] αντισταθμίζεται από τις τριάδες 2η[Ενδυνάμωσης], 4η[Συνοχής] και 6η[Δημιουργικού Οράματος]. Αντίστοιχα ολόκληρο το εξωτερικό τρίγωνο αντισταθμίζει τις εσωτερικές τριάδες απαγορεύοντας στο σύστημα να λειτουργεί με εσωστρέφεια. Πράγματι, η κάθε μια από τις 2η[Ενδυνάμωση], 4η[Συνοχή] και 6η[Δημιουργικό Όραμα] αναζητά τον εξισορροπητικό ρόλο των τριάδων 1η[Επέκταση ή Επιβεβλημένη Αντίδραση], 3η[Προσαρμογή] και 5η[Προγραμματισμός].

Επικοινωνιακές στρατηγικές: Η κάθε μια από τις 1η[Διαταγή], 3η[Ας Προσαρμοστούμε] και 5η[Ας Αναβαθμιστούμε] αντισταθμίζεται από τις τριάδες 2η[Εσύ Οδηγείς], 4η[Όλοι Μαζί] και 6η[Εύρηκα]. Αντίστοιχα η κάθε μια από τις τριάδες εσωτερικών επικοινωνιακών στρατηγικών 2η[Εσύ Οδηγείς], 4η[Όλοι Μαζί] και 6η[Εύρηκα] αντισταθμίζεται από αυτές του εξωτερικού τριγώνου

1η[Διαταγή], 3η[Ας Προσαρμοστούμε] και 5η[Ας Αναβαθμιστούμε]. Έτσι το σύστημα δραστηριοποιείται ταυτόχρονα εσωτερικά και εξωτερικά και διασφαλίζεται η σφαιρικότητα της επικοινωνίας του.

Είναι φανερό, λοιπόν, ότι το κάθε τρίγωνο λειτουργεί σε απόλυτη αρμονία με το άλλο δένοντας το σύνολο σε μια ενιαία ολότητα που λειτουργεί και μεταλλάσσεται σε αρμονία με το περιβάλλον. Η ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλων των τριάδων σηματοδοτεί, λοιπόν, μια σφαιρική - ολιστική προσέγγιση στον όρο 'διοίκηση'.

II.7. ΕΞΑΓΩΓΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ «ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ» (ΠΟΔ)

Χαρακτηρίσαμε ως «Ολική Διοίκηση» (Κεφ. II.1., σελ. 82) εκείνο τον τρόπο εξάσκησης της διοικητικής λειτουργίας ο οποίος διατηρεί ανά πάσα στιγμή ισχυρές και ενεργοποιημένες, εν ουσία ή δυνάμει, όλες τις διοικητικές και επικοινωνιακές τριάδες ή στρατηγικές. Αυτό στην ουσία σημαίνει ότι ακόμα κι όταν η ανά χείρας κατάσταση επιβάλλει τη χρήση ενός συγκεκριμένου ζεύγους διοικητικής – επικοινωνιακής στρατηγικής, το οποίο εκφράζει προσωρινά την ηγετική λειτουργία, όλα τα άλλα ζεύγη ευρίσκονται ταυτόχρονα σε επιχειρησιακή ετοιμότητα ενεργοποίησης. Με τον τρόπο αυτό διοίκησης μιας ομάδας ή οργανισμού, αφ' ενός αποφεύγεται η μονοδιάστατη αντιμετώπιση κάθε κατάστασης, που προκύπτει από τη συχνά υπερβολική έμφαση σε κάποιες μόνο τριάδες σε βάρος άλλων, και αφ' ετέρου εξασφαλίζεται η επιχειρησιακή ετοιμότητα ταχείας μετατόπισης του ηγετικού κέντρου βάρους από τη μια τριάδα – στρατηγική στην άλλη ανάλογα με τις επιταγές της κατάστασης ώστε να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη ευελιξία και απόδοση.

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΟΔ

Η επιτυχής διατύπωση ενός τέτοιου προτύπου διοίκησης, που θα επιτρέπει στη συνέχεια και την αποτελεσματική εφαρμογή του, θα πρέπει, φυσικά, να εκπληροί τις κάτωθι προϋποθέσεις:

1η Προϋπόθεση: Επιχειρησιακή Ετοιμότητα Δράσης. Να παρέχει τη δυνατότητα στα μέλη και στους φορείς της ομάδας να εξασκούν και να διατηρούν την ικανότητα και την επιχειρησιακή ετοιμότητα εκπλήρωσης όλων των πιθανών ρόλων για τις 6 διοικητικές και επικοινωνιακές στρατηγικές. Αυτό προϋποθέτει ότι οι ρόλοι είναι γνωστοί και καταγεγραμμένοι και είναι δυνατός ο πρακτικός έλεγχος της ετοιμότητας εκπλήρωσής τους.

2η Προϋπόθεση: Επιλογή Στόχου και Τρόπου Δράσης. Να παρέχει τη δυνατότητα πρακτικής ανάγνωσης της ανά χείρας κατάστασης με άξονα αναφοράς τα 6 ζεύγη στρατηγικών και, στη συνέχεια, τη δυνατότητα επιλογής και ενεργοποίησης της ή των αντίστοιχων τριάδων ή στρατηγικών διοίκησης και επικοινωνίας, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά αυτής. Αυτό προϋποθέτει ότι είναι δυνατή, αφ' ενός, η πρακτική αξιολόγηση του εκάστοτε προβλήματος και, αφ' ετέρου, ο κατά βούληση εντοπισμός και η ενεργοποίηση των κατάλληλων για την επίλυσή του στρατηγικών.

3η Προϋπόθεση: Έλεγχος και Αναπροσαρμογή. Να παρέχει ανά πάσα στιγμή τη δυνατότητα αντικειμενικού καθορισμού και αξιολόγησης της τρέχουσας διοικητικής και επικοινωνιακής πρακτικής και στη συνέχεια, σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της ανα χείρας κατάστασης, τη δυνατότητα του εντοπισμού των τυχόν λανθασμένων τριάδων και της αντίστοιχης επιτυχούς και έγκαιρης μετατόπισης του διοικητικού και επικοινωνιακού κέντρου βάρους στην κατάλληλη τριάδα ή στρατηγική. Αυτό προϋποθέτει ότι κάθε ζεύγος στρατηγικών έχει τα δικά του εγγενή και αναγνώσιμα χαρακτηριστικά, καθώς επίσης και ότι η διαδικασία αντικατάστασης της κάθε τριάδας από άλλη είναι γνωστή και πρακτικά εφαρμόσιμη.

Στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τις 3 άνω δυνατότητες – προϋποθέσεις, ώστε ακολούθως να οδηγηθούμε, ει δυνατόν, στη διατύπωση ενός λειτουργικού Προτύπου Ολικής Διοίκησης. Για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιήσουμε, πρωτίστως, τα συγκεντρωτικά δεδομένα του προηγούμενου κεφαλαίου. Θα αναφερθούμε και θα χρησιμοποιήσουμε, φυσικά, και τα χαρακτηριστικά της τριαδικής θεώρησης των σχέσεων Διοίκησης και Επικοινωνίας, όπως αυτά αναλύθηκαν και διατυπώθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια του Ειδικού Μέρους της παρούσας εργασίας.

Ανάλυση 1ης Προϋπόθεσης

Σύμφωνα με την τριαδική φύση κάθε σχέσης, όπως αυτή αναλύθηκε στο αντίστοιχο κεφάλαιο, κάθε ένας από τους 3 απαραίτητα συμμετέχοντες παλμούς μπορεί να βρεθεί σε οποιαδήποτε από τις 3 αντίστοιχες θέσεις Α, Β, Γ του Υποκινητή, του Χαρακτήρα, του Αποτελέσματος ή Λόγου της σχέσης.

Αυτό, στην περίπτωση της Διοικητικής Πράξης, σημαίνει ότι τόσο η Προϊσταμένη όσο και η Υφισταμένη Αρχή πρέπει να είναι σε θέση να εκπληρώσουν οποιονδήποτε από τους 3 ρόλους του Υποκινητή, του Χαρακτήρα ή Μέσου και του Λόγου ή Αποτελέσματος της τριάδας διοικητικής στρατηγικής. Ενθυμούμενοι εδώ ότι σε κάθε ομάδα με κοινό στόχο η Προϊσταμένη Αρχή είναι φύσει Ενεργητικός παλμός ενώ η Υφισταμένη αντίστοιχη φύσει Παθητικός, έχουμε τις εξής περιπτώσεις – ρόλους να εξετάσουμε:

1. Προϊσταμένη Αρχή σε ρόλο Υποκινητή. Απαραίτητες προϋποθέσεις για τη σωστή εκπλήρωση του ρόλου είναι Γνώση, Εμπειρία, Ετοιμότητα, Επάρκεια Πόρων, Φερεγγυότητα, Αυτοπεποίθηση.
2. Προϊσταμένη Αρχή σε ρόλο Εσωτερικού Χαρακτήρα ή Μέσου. Απαραίτητες γι' αυτό προϋποθέσεις είναι Δεκτικότητα, Αυτοπεποίθηση, Διάθεση Πειραματισμού, Επικοινωνιακή Ικανότητα.
3. Προϊσταμένη Αρχή σε ρόλο Λόγου. Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι Δυναμισμός, Αυτοπεποίθηση, Αφοσίωση, Εφευρετικότητα, Αξιοπιστία.
4. Υφισταμένη Αρχή σε ρόλο Υποκινητή. Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι Αντικειμενικότητα, Υψηλή Κατάρτιση, Αυτογνωσία, Δημιουργικότητα, Ικανότητα Επικοινωνίας.
5. Υφισταμένη Αρχή σε ρόλο Εσωτερικού Χαρακτήρα ή Μέσου. Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι Επιχειρησιακή Ετοιμότητα, Τεχνογνωσία, Προσαρμοστικότητα, Ευελιξία, Κοινό Όραμα.
6. Υφισταμένη Αρχή σε ρόλο Λόγου. Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι Υψηλή Κατάρτιση, Εσωτερικό Κίνητρο, Αποτελεσματικότητα Έργων, Νομιμότητα.

Τέλος, το Συμβάν ή Ιδέα ή και Λόγος της τριάδας πρέπει, επίσης, να μπορεί να λειτουργήσει σε οποιαδήποτε από τις 3 θέσεις. Αυτό, βέβαια, σημαίνει επιπρόσθετες ικανότητες και προϋποθέσεις για την Προϊσταμένη και Υφισταμένη Αρχή.

7. Συμβάν/Ιδέα/Λόγος σε ρόλο Υποκινητή. Απαραίτητες προϋποθέσεις και για τις δύο Αρχές είναι Ευαισθησία, Αντικειμενικότητα, Αποφασιστικότητα, Αυτογνωσία, Αυτοέλεγχος, Υψηλή Κατάρτιση.
8. Συμβάν/Ιδέα/Λόγος σε ρόλο Εσωτερικού Χαρακτήρα ή Μέσου. Απαραίτητες προϋποθέσεις για τις δύο Αρχές είναι Ικανότητα Συγκέντρωσης, Αντικειμενικότητα, Αφοσίωση, Συνέργεια, Κοινό Όραμα, Υψηλή Κατάρτιση.
9. Συμβάν/Ιδέα/Λόγος σε ρόλο Αποτελέσματος. Απαραίτητες προϋποθέσεις για τις δύο Αρχές είναι Συνέργεια, Αυτοπεποίθηση, Αυτογνωσία, Αυτοέλεγχος, Εξειδίκευση, Κοινό Όραμα, Ευαισθησία.

Είναι φανερό ότι οι προϋποθέσεις που αντιστοιχούν σε κάθε ρόλο υποδεικνύουν και τον τρόπο εφαρμογής αυτής της πτυχής του Διοικητικού προτύπου. Συγκεκριμένα, οι εμπλεκόμενοι φορείς πρέπει να καταβάλουν κάθε προσπάθεια, ατομικά και συλλογικά, για να αποκτήσουν τα απαιτούμενα για τον κάθε ρόλο χαρακτηριστικά. Μια τέτοια προετοιμασία θα τους προσδώσει την ζητούμενη και απαραίτητη ετοιμότητα για την επιτυχή υιοθέτηση όλων των ρόλων που θα απαιτήσουν οι ενεργοποιούμενες τριάδες.

Ανάλυση 2^{ας} Προϋπόθεσης

Η ανάλυση και αξιολόγηση κάθε περίστασης με βάση τις στρατηγικές διοίκησης και επικοινωνίας καθίσταται πραγματοποιήσιμη από τα εγγενή χαρακτηριστικά της καθώς και τη φύση των τριάδων. Για να προχωρήσουμε, λοιπόν, ας ανατρέξουμε στην εκτενή ανάλυση των διαφόρων τριάδων των κεφαλαίων II.3 (σελ. 93) & II.4 (σελ. 104) της παρούσας εργασίας και ας αντιστοιχίσουμε κάθε μια από αυτές με τις ανάλογες περιστάσεις στις οποίες ενδείκνυται η ενεργοποίησή τους.

Τα αποτελέσματα της αντιστοίχισης αυτής ομαδοποιούνται, για λόγους ευκολίας, στον παρακάτω πίνακα:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΚΛΙΜΑ	**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - ΜΗΝΥΜΑ**	**ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ – ΔΡΑΣΗ**
Αυταρχική, Συγκεντρωτική	Απόφαση και Διαταγή, Αυτό Είναι	Κατάσταση Επιβεβλημένης Αντίδρασης, Κρίση, Επέκταση, Δημιουργία, Εκτόνωση
Αποκεντρωτική, Δημοκρατική	Εσύ οδηγείς, Ας Ανανεωθούμε	Ανανέωση, Ενδυνάμωση Ομάδας και Έργου της, Ενοποίηση, Ποιότητα Έργου, Αυτοδιοίκηση Ειδικών
Ευελιξίας, Προσαρμογής	Αυτό ή Τίποτα, Ας Προσαρμοστούμε, Τετελεσμένο	Προσαρμογή, Συναλλαγή με Δεδομένους Όρους, Ευελιξία, Αλληλεπίδραση
Συνεργασίας, Συνέργειας, Ομαδικότητας	Όλοι για Έναν κι Ένας για Όλους, Όλοι Μαζί	Ανταγωνισμός, Πολυπλοκότητα, Συνοχή, Εταιρική Φήμη, Ταυτότητα
Επίτευξης Στόχων, Προγραμματισμού, Νομιμότητας	Ας Αναβαθμιστούμε, Πρόοδος, Προνοητικότητα	Προγραμματισμός & Επίτευξη Στόχων, Νομιμότητα, Αναβάθμιση, Τάξη
Δημιουργικότητας, Μέλλοντος, Εκμετάλευσης Ευκ.	Εύρηκα, Πρόληψη, Ας Οραματιστούμε, Προαίσθηση	Εκμετάλλευση Ευκαιριών, Δημιουργία Οράματος, Πρόβλεψη, Ελευθερία

Από τον παραπάνω πίνακα, είναι σαφές ότι τα ίδια τα εγγενή χαρακτηριστικά της ανά χείρας περίστασης υποδεικνύουν άμεσα και τις αντίστοιχες αρμόζουσες διοικητικές και επικοινωνιακές στρατηγικές. Η

επιλογή, λοιπόν, του καταλληλότερου ζεύγους τριάδων προκύπτει σχετικά εύκολα από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και της προτιθέμενης δράσης.

Η ενεργοποίηση, στη συνέχεια, των επιλεγμένων τριάδων ακολουθεί με φυσικό τρόπο, μόλις οι εμπλεκόμενοι φορείς υιοθετήσουν τους αντίστοιχους για την κάθε τριάδα ρόλους τους, όπως αυτοί αναλύονται στην 1η Προϋπόθεση καθώς και στο κεφάλαιο II.5. Η επιτυχία της όλης προσπάθειας έγκειται, βέβαια, πρωτίστως στο βαθμό αντικειμενικής αξιολόγησης της πραγματικότητας, καθώς και στο βαθμό ευκρίνειας της προτιθέμενης δράσης. Στο σημείο αυτό γίνεται φανερό ότι η ομάδα πρέπει να διακρίνεται από ομογνωμία προθέσεων, συγκέντρωση στο στόχο, αφοσίωση στο έργο, συνέργεια στη λειτουργία, εφευρετικότητα στην εύρεση και χρήση πόρων και λύσεων, και γενικά να λειτουργεί ως ενιαία ολότητα. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες καλλιεργούνται μεν, ως ένα βαθμό, τεχνητά, αλλά πρωτίστως αποκτούνται συν τω χρόνω στην πράξη. Έτσι, η εμπειρία σε συνδυασμό με τη γνώση φαίνεται να παίζουν και εδώ καθοριστικό ρόλο.

Ανάλυση 3ης Προϋπόθεσης

Η 3η αυτή προϋπόθεση φαίνεται να είναι η κορωνίδα του Προτύπου Ολικής Διοίκησης και, βέβαια, η πλέον κρίσιμη αλλά και, ταυτόχρονα, η πλέον δύσκολη. Αυτό γιατί κυρίως απαιτεί την αντικειμενική και έγκυρη ανάγνωση της κατάστασης καθώς και της ισχύουσας - τρέχουσας στρατηγικής διοίκησης και επικοινωνίας. Η δυσκολία έγκειται κυρίως στο ότι η απαιτούμενη γι' αυτό αντικειμενικότητα δεν είναι εύκολο ούτε σύνηθες ανθρώπινο χαρακτηριστικό. Η μυωπική, κοντόφθαλμη όραση κάποιου, σε σχέση με τον τρόπο που αυτός ο ίδιος ενεργεί, δεν είναι σπάνιο φαινόμενο στη ζωή ούτε, βέβαια, στο μάνατζμεντ. Αντίθετα, παρουσιάζεται συχνά το φαινόμενο οι άνθρωποι να αρνούνται ή να δυσκολεύονται να δουν και να αποδεχτούν την αλήθεια σχετικά με τον τρόπο που δρουν, παραμένοντας προσκολλημένοι στα εγώ τους, στις συχνά φανταστικές τους ιδέες περί του εαυτού τους, και, κυρίως, στις προθέσεις τους και όχι στην πραγματικότητα. Εδώ φαίνεται, λοιπόν, να απαιτείται εμπειρία, γνήσια διάθεση μάθησης και, τέλος, όχι μόνο ειλικρινής

παραδοχή λαθών, αλλά και άμεση εκμετάλλευσή τους για την παραγωγή νέας γνώσης. Αυτό σημαίνει ότι τα λάθη πρέπει να εκλαμβάνονται ως ευκαιρίες για μάθηση και πληρέστερη κατανόηση της πραγματικότητας και όχι, όπως συνήθως, ως αποτυχίες. Απαιτούνται, επίσης, ακόμα πιο σπάνια και δύσκολα χαρακτηριστικά, όπως αυτογνωσία, αυτοέλεγχος και ενσυναίσθηση για τον επιτυχή χειρισμό και του εαυτού αλλά και των άλλων.

Θεωρητικά, ο εντοπισμός της τρέχουσας διοικητικής και επικοινωνιακής τριάδας μπορεί να προσεγγιστεί, αν ξεπεραστούν οι παραπάνω δυσκολίες αντικειμενικότητας, μέσα από τα εγγενή της χαρακτηριστικά, δηλαδή, και πάλι, από τους ρόλους που έχουν υιοθετήσει και επιδεικνύουν οι εμπλεκόμενοι φορείς. Αν υποτεθεί, λοιπόν, ότι είναι δυνατή η αντικειμενική αξιολόγηση αυτών των ρόλων από τους ίδιους τους φορείς, τότε έχουμε και μια πρώτη ένδειξη της φύσης των εν ενεργεία τριάδων. Το πρόβλημα γίνεται, βέβαια, πιο πολύπλοκο λόγω του γεγονότος ότι, μια απλή ματιά στις στρατηγικές διοίκησης υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει αμφιμονοσήμαντη αντιστοιχία μεταξύ ρόλων και τριάδων. Η Προϊσταμένη Αρχή, παραδείγματος χάριν, υιοθετεί τον ρόλο του υποκινητή σε 2 τριάδες διοικητικής λειτουργίας, σ' αυτήν της Απόφασης και Διαταγής, αλλά και σ΄αυτήν της Προσαρμογής και Συναλλαγής. Ομοίως και για τους άλλους δύο ρόλους της, αλλά και για τους αντίστοιχους ρόλους της Υφισταμένης Αρχής. Έτσι, φαίνεται να απαιτείται επιπροσθέτως συνδυασμός ρόλων και των δύο φορέων για τον ακριβή εντοπισμό της κάθε τριάδας. Είναι προφανές ότι, και εδώ, η εμπειρία θα παίξει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ή όχι του εγχειρήματος. Είναι επίσης αυταπόδεικτη η μεγάλη σημασία της θεωρητικής κατάρτισης των φορέων γύρω από τις τριάδες και τους αντίστοιχους ρόλους τους.

Μετά τον εντοπισμό της τρέχουσας τριάδας και της αντικειμενικής αξιολόγησης της ενδεικνυόμενης δράσης, χρειάζεται και ακολουθεί η επιλογή και ενεργοποίηση της αντίστοιχης στρατηγικής, για τις οποίες έγινε αναφορά στην ανάλυση της $2^{ης}$ προϋπόθεσης.

ΠΡΟΤΥΠΟ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΠΟΔ)

Θα επιχειρήσουμε, τώρα, να χρησιμοποιήσουμε και να συνθέσουμε όλα τα ανωτέρω για να διατυπώσουμε το Πρότυπο Ολικής Διοίκησης. Είδαμε ότι τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία ενός τέτοιου θα είναι:

1. Όλες οι τριάδες – στρατηγικές εν δυνάμει συνεχώς παρούσες και ισχυρές.
2. Κέντρο βάρους στη στρατηγική-ές που αρμόζει-ουν στην περίσταση.
3. Συνεχής αξιολόγηση και αναπροσαρμογή ανάλογα με τις επιταγές της πραγματικότητας.

Τα 3 αυτά στοιχεία θα συνθέτουν και τη βασική διαδικασία του ΠΟΔ. Αυτή, φυσικά, θα συνεπικουρείται από επιμέρους διαδικασίες οι οποίες θα εξασφαλίζουν τη συμμετοχή των στοιχείων αυτών. Μετά από ανάλυση διαπιστώνεται ότι οι επιμέρους αυτές διαδικασίες είναι οι ακόλουθες:

1. Για την διασφάλιση του 1^{ου} στοιχείου απαιτούνται αφ' ενός η διατήρηση των εμπλεκομένων αρχών σε κατάσταση συνεχούς ετοιμότητας υιοθέτησης όλων των ρόλων των διαφόρων τριάδων – στρατηγικών και αφ' ετέρου ο συνεχής εντοπισμός των, τυχόν, ασθενών τριάδων και η εν συνεχεία ισχυροποίησή τους. Σκοπός της διαδικασίας είναι να εξασφαλισθεί η υγειής και ισχυρή παρουσία όλων των τριάδων, πράγμα που επιτυγχάνεται μέσα από την εξοικείωση των φορέων με τους ρόλους που θα κληθούν να παίξουν, καθώς και την αρμονική συνύπαρξη, δηλαδή το συντονισμό αυτών των ρόλων. Αυτό το τελευταίο απαιτεί ταυτόχρονη αυτονομία και συνέργεια των ρόλων.

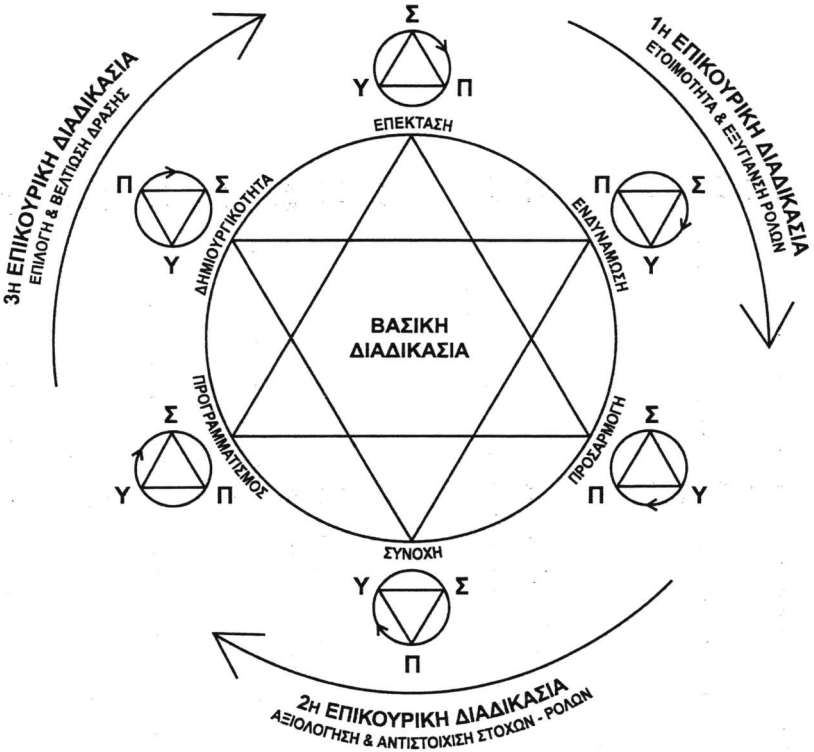
2. Ομοίως, η διασφάλιση του 2^{ου} στοιχείου απαιτεί αφ' ενός συνεχή και αντικειμενική αξιολόγηση της περίστασης και αφ' ετέρου επιλογή της/των αντίστοιχων τριάδων ανάλογα με το στόχο και τα ανά χείρας δεδομένα, αντίστοιχων, φυσικά, μόνο για όσο χρόνο αυτά παραμένουν αμετάβλητα. Με τον όρο 'περίσταση' εννοούμε εδώ το στόχο, τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, τα δεδομένα της ζώσης πραγματικότητας, καθώς και τις ικανότητες των μελών της ομάδας. Τα στοιχεία αυτά καθορίζουν την προτιθέμενη δράση βάσει της οποίας,

όπως αναλύθηκε ανωτέρω καθίσταται δυνατή η επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών, δηλαδή τριάδων.

3. Το 3^{ο} στοιχείο, τέλος, απαιτεί δυνατότητα συνεχούς αξιολόγησης της αντιστοιχίας προθέσεων και έργων, καθώς επίσης ευελιξία και τεχνογνωσία ώστε να επιτυγχάνεται η κατά βούληση μετατόπιση του επιχειρησιακού κέντρου βάρους από το ένα ζεύγος τριάδων στο άλλο ή και η ταυτόχρονη συνύπαρξή τους όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο. Αυτά που ελέγχονται εδώ είναι: α) κατά πόσον οι επιλεγμένες τριάδες αντιστοιχούν στο στόχο και στα ανά χείρας δεδομένα, β) κατά πόσον οι υιοθετημένοι από τους εμπλεκόμενους φορείς τρέχοντες ρόλοι αντιστοιχούν πραγματικά στις επιλεχθείσες, κατά τη 2^{η} διαδικασία, τριάδες, γ) κατά πόσον η ετοιμότητα του συστήματος είναι η κατάλληλη, δ) κατά πόσον η κατάρτιση των μελών είναι υψηλή και συνεχώς βελτιούμενη, και γενικά κατά πόσον ελέγχεται όλο το σύστημα και πραγματοποιείται η όποια αναπροσαρμογή για την αρμονικότερη λειτουργία του.

Ανακεφαλαιώνοντας, μπορούμε τώρα να επιχειρήσουμε τη σύνθεση του Προτύπου Ολικής Διοίκησης και τη διατύπωσή του σε λειτουργική πλέον μορφή. Το ολοκληρωμένο αυτό Πρότυπο Ολικής Διοίκησης παρατίθεται αναλυτικά στη συνέχεια:

ΠΡΟΤΥΠΟ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΠΟΔ)



Το ΠΟΔ προκύπτει από τη σύνθεση και συνέργεια 1 κεντρικής ή βασικής και 3 παραπλεύρων ή επικουρικών διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές είναι οι κάτωθι:

Βασική Διαδικασία (ΒΔ)

1. **Εν δυνάμει διατήρηση όλων των τριάδων παρουσών και υγιών.**
2. **Ενεργοποίηση και συντονισμός των τριάδων που αντιστοιχούν στην περίσταση.**
3. **Συνεχής αξιολόγηση και αναπροσαρμογή.**

Επικουρικές διαδικασίες (ΕΔ)

1η ΕΔ

1. **Διατήρηση ετοιμότητας ρόλων.**
2. **Εντοπισμός και ισχυροποίηση ασθενών τριάδων.**

2α ΕΔ

1. **Συνεχής αξιολόγηση περίστασης και στόχου.**
2. **Επιλογή κατάλληλων αντίστοιχων τριάδων.**

3η ΕΔ

1. **Έλεγχος αντιστοιχίας προθέσεων και έργων.**
2. **Συνεχής βελτίωση της τεχνικής μετατόπισης επιχειρησιακού κέντρου βάρους ανάμεσα στις τριάδες.**

Θα πρέπει, εδώ, να αναφερθεί ότι τα συγκεντρωτικά στοιχεία που προέκυψαν κατά την αντιπαραβολή των στρατηγικών διοίκησης και επικοινωνίας, του Κεφ. ΙΙ.5., θα παρέχουν, στο σημείο αυτό, πολύτιμη βοήθεια για την πρακτική δυνατότητα επιτυχούς διεκπεραίωσης των άνω διαδικασιών.

Συγκεκριμένα, προς την κατεύθυνση αυτή να αναφέρουμε ότι:

Η ενότητα με τίτλο 'Ενεργοποίηση των Τριάδων' καθώς και εκείνη με τίτλο Υποδείξεις' παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά της περίστασης που αντιστοιχεί σε κάθε ζεύγος τριάδων και υποδεικνύουν τους τρόπους ενεργοποίησής τους..

Οι ενότητες με τίτλο 'Πλεονεκτήματα Ισχυρών & Μειονεκτήματα Ασθενών Τριάδων' καθώς και η ενότητα 'Θετικές – Αρνητικές Ενδείξεις' υποδεικνύουν τον τρόπο αξιολόγησης της επιχειρησιακής ετοιμότητας του συστήματος σε σχέση με τις τριάδες.

Τέλος, η ενότητα με τίτλο 'Ερωτήματα για την Πρακτική Αξιολόγηση του (τρέχοντος) Ζεύγους Τριάδων' αποτελεί εγχειρίδιο πρακτικής αξιολόγησης αυτών καθ' εαυτών των τριάδων και υποδεικνύει, επίσης, κατευθύνσεις αναπροσαρμογής και βελτίωσης.

III. ΟΛΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

III.1. ΑΝΤΙΠΑΡΑΒΟΛΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διατυπώσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφ. II.7) το Πρότυπο Ολικής Διοίκησης (ΠΟΔ) σε λειτουργική μορφή. Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου θα είναι, λοιπόν, η αντιπαραβολή του νέου αυτού μοντέλου με τις σύγχρονες θεωρίες περί Διοίκησης, οι οποίες αναπτύχθηκαν στο Γενικό Μέρος (κυρίως Κεφ. I.4). Για το σκοπό αυτό θα ακολουθήσουμε διπλή κατεύθυνση. Σε πρώτη φάση θα εξετασθεί η συμβατότητα του νέου μοντέλου με τις σύγχρονες θεωρίες και στη συνέχεια θα εντοπισθούν οι διαφορές τους.

1η Φάση: Θα εξεταστεί και θα επιβεβαιωθεί ότι το ΠΟΔ έχει τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα των προσεγγίσεων των συμβατών με τη Θεωρία Χάους και Πολυπλοκότητας, η οποία, όπως είδαμε, είναι συμβατή με τη λειτουργία των ζωντανών κοινωνικών συστημάτων και κυριαρχεί στις νέες θεωρίες διοίκησης.

2α Φάση: Θα εντοπισθούν οι κύριες διαφορές του ΠΟΔ με τις σύγχρονες προσεγγίσεις στη Θεωρία Διοίκησης του κεφ. I.4 και θα τεκμηριωθεί γιατί οι διαφορές αυτές καθιστούν το ΠΟΔ ολιστικό μοντέλο.

1η Φάση: Συμβατότητα ΠΟΔ και Θεωρίας Χάους και Πολυπλοκότητας

Ανατρέχοντας στα κεφάλαια του Γενικού Μέρους της παρούσας εργασίας θα συγκεντρώσουμε, αρχικά, τα κύρια χαρακτηριστικά των σύγχρονων, συμβατών με τη θεωρία πολυπλοκότητας και χάους, θεωριών διοίκησης. Στη συνέχεια, θα εξετασθεί κατά πόσο το προτεινόμενο ΠΟΔ επιδεικνύει το ίδιο τα χαρακτηριστικά αυτά, ώστε να διερευνηθεί ο βαθμός συμβατότητάς του με τη νέα επιστήμη.

Κύρια χαρακτηριστικά των σύγχρονων θεωριών διοίκησης

1. Ολιστική θεώρηση του συστήματος και όχι επί μέρους ανάλυση των μερών αυτού. Αντιμετώπιση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος ως 'οικοσυστήματος' στο οποίο όλα τα μέλη αλληλοεπιδρούν και συνεξελίσσονται. Όχι, λοιπόν, στείρος ανταγωνισμός αλλά δημιουργική συνεξέλιξη. Αποφάσεις αναδυόμενες φυσικά και αβίαστα από το ίδιο το περιβάλλον και όχι επιβαλλόμενες από μια ανώτερη διάνοια. Τα ανωτέρω προαπαιτούν την εγκατάσταση μιας 'οικολογικής συνείδησης' των ηγετών (Κεφ. Ι.4 & Ι.5 της παρούσας).

2. Πανταχού παρούσα συμμετοχική δικτυακή ηγεσία η οποία αντιμετωπίζει την φυσική αβεβαιότητα και ασάφεια μεγιστοποιώντας τη δημιουργικότητα και ποικιλία και ελαχιστοποιώντας τον έλεγχο και την ομοιομορφία. Ο τρόπος αυτός διοίκησης επιτυγχάνεται μέσω της ελεύθερης ροής πληροφοριών η οποία δημιουργεί πλούτο ερμηνειών. Έτσι, η πραγματικότητα συνδημιουργείται μέσα από πολύτιμα εστιακά σημεία αλληλεπίδρασης και ανταλλαγής ενέργειας, όπου ελευθερώνεται το δυναμικό του συστήματος, έστω και με το ταυτόχρονο κόστος αύξησης της αταξίας. Αυτό εγκαθιστά κλίμα ενθάρρυνσης, έμπνευσης, ενδυνάμωσης, αλληλοϋποστήριξης, και συνιδιοκτησίας αποφάσεων το οποίο οδηγεί σε φυσικές διαδικασίες αυτοανανέωσης και ανάπτυξης μέσα από μια 'άτακτη ευταξία' υποστηριζόμενη και ελεγχόμενη από την κυρίαρχη 'δυναμική συνδετικότητα' μεταξύ των παραγόντων του συστήματος. Οι ιεραρχίες αξιών αποδυναμώνονται και αντικαθίστανται από ετεραρχίες ποιότητας όπου όλοι ηγούνται όλων. Η σχέση ηγέτη-ακόλουθου χαρακτηρίζεται από 'προτρεπόμενη συμπεριφορά', δηλαδή από ρόλους που ανακύπτουν αβίαστα από τα χαρακτηριστικά της περίστασης και όχι από προαποφασισμένες επιλογές (Κεφ. Ι.4 & Ι.5 της παρούσας).

3. Ηγεσίες πολυπλοκότητας οι οποίες βασίζονται στο δυναμικό της ομάδας και όχι στον έλεγχο, ορίζουν τις πράξεις και ενέργειές τους μη γραμμικά και λειτουργούν κάτω από αμφίδρομη επιρροή και όχι

αποκλειστικά επιρροή μονής κατεύθυνσης από πάνω προς τα κάτω. Οι αποφάσεις λαμβάνονται μη γραμμικά και παλινδρομικά με συνεχείς συναλλαγές με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Έτσι υπάρχει ενεργής συμμετοχή στα τεκταινόμενα η οποία χαρακτηρίζεται από πίστη, όχι στις άκαμπτες παραδοσιακές δομές, αλλά στην αλλαγή και στην προσαρμοστικότητα. Η αμοιβαία προσαρμογή συστήματος – περιβάλλοντος είναι ουσιωδέστερη και πληρέστερη και επιτυγχάνεται μέσα από τη δυνατότητα δημιουργικής λειτουργίας στη μεταβατική ζώνη έντασης μεταξύ του κυρίαρχου συστήματος, που αντιπροσωπεύεται από τη ρητή γνώση των κανονισμών και της νόμιμης ιεραρχίας, και του δευτερεύοντος που αντιπροσωπεύεται από την άρρητη γνώση και τις σχέσεις των μελών του συστήματος. Το αποτέλεσμα είναι η διατήρηση του συστήματος στο όριο μεταξύ τάξης και αταξίας όπου ελευθερώνεται η δημιουργικότητά του χωρίς να αποσυντίθεται (Κεφ. Ι.4 & Ι.5 της παρούσας).

4. Ικανότητα δημιουργίας, αφομοίωσης και διαχείρισης γνώσης, δηλαδή μάθησης $2^{ας}$ γενεάς, από όλους τους φορείς του συστήματος. Η επιτελούμενη γνωσιακή επανάσταση χαρακτηρίζεται από κοινοκτημοσύνη της δύναμης, αποκέντρωση μέσω ενδυνάμωσης όλων των στελεχών πρώτης γραμμής, δημιουργία νοήματος και όχι μόνο προϊόντων, δημιουργική συζήτηση και διαφωνία. Επιτυγχάνεται δε μέσα από βρόχους θετικής – ενισχυτικής ανάδρασης, η οποία μέσω της ικανότητας προσαρμογής οδηγεί σε αυτοοργάνωση. Απαιτούμενες προϋποθέσεις για την αυτοοργάνωση είναι όχι η παθητικότητα αλλά η ενεργή προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις της στιγμής, η δυνατότητα αλλαγής του συστήματος χωρίς ταυτόχρονη απώλεια της ταυτότητάς του και η σταθερότητα και διατήρηση στο χρόνο μέσα από την αλλαγή και όχι την ακινησία. Το ζητούμενο αποτέλεσμα είναι, άλλωστε, η δυνατότητα της ηγεσίας να διαχειριστεί το μη διαχειριζόμενο, δηλαδή την αλλαγή. Έτσι το σύστημα επιδεικνύει τη δυνατότητα αυτοποίησης, δηλαδή αναπαραγωγής του εαυτού του μέσα από ένα δίκτυο αλληλοεξαρτόμενων και συνεργαζόμενων δυναμικών και διαδικασιών, χαρακτηρίζεται από αδιάσπαστη ενότητα, δηλαδή αυτοαναφορικότητα,

στηρίζεται σε ασταθή δεδομένα και περιβάλλοντα, αναγνωρίζει και χρησιμοποιεί τους παράξενους ελκυστές των χαοτικών δυναμικών που εμπλέκονται και, γεφυρώνοντας τις αντιθέσεις, οδηγείται σε καταστάσεις κοινής αποδοχής και αμοιβαίου ταυτόχρονου κέρδους (Κεφ. Ι.4 & Ι.5 της παρούσας).

5. Τέλος, οι ηγέτες του μέλλοντος θα διακατέχονται από την ικανότητα '4^{ου} σταδίου σκέπτεσθαι' ή '4^{ου} επιπέδου συνείδησης' η οποία χαρακτηρίζεται από την οικειοποίηση της εργασίας, τις ικανότητες αυτοπαρακίνησης, αυτοδιόρθωσης και αυτοαξιολόγησης, από υπευθυνότητα και ενσυναίσθηση απέναντι στις συναισθηματικές ανάγκες των ιδίων και των υπολοίπων, από τη δυνατότητα ολιστικής προσέγγισης του επιχειρησιακού οικοσυστήματος και τη δυνατότητα δημιουργίας και διατήρησης συνθηκών συνέργειας μεταξύ των εμπλεκομένων υποσυστημάτων και υπερσυστημάτων. Οι ιδιότητες αυτές οδηγούν στην απόκτηση εξαιρετικής ικανότητας προσαρμογής, ευκινησίας και διαρκούς μάθησης (Κεφ. Ι.4 & Ι.5 της παρούσας).

Ανακεφαλαιώνοντας, τα κυριότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να αναγνωρίζονται μέσα στις σύγχρονες θεωρίες διοίκησης είναι επιγραμματικά τα εξής:

1. Ολιστική προσέγγιση του επιχειρησιακού οικοσυστήματος και οικολογική συνείδηση όλων των φορέων.
2. Πανταχού παρούσα συμμετοχική δικτυακή ηγεσία απαρτιζόμενη από ετεραρχίες ποιότητας.
3. Ηγεσία πολυπλοκότητας ικανή να διατηρήσει την ισορροπία του συστήματος στο μεταβατικό όριο μεταξύ τάξης και αταξίας, δηλαδή στη δημιουργική ζώνη.
4. Συνεχής δημιουργία, αφομοίωση και διαχείριση γνώσης ή Μάθηση 2^{ης} γενεάς, με τη χρήση βρόχων θετικής-ενισχυτικής ανάδρασης.
5. 4^{ο} επίπεδο συνείδησης ηγετών.

Αναζήτηση των βασικών χαρακτηριστικών μέσα στο Πρότυπο Ολικής Διοίκησης (ΠΟΔ)

1. Αποτελεί, άραγε, το ΠΟΔ ολιστική προσέγγιση του επιχειρησιακού οικοσυστήματος μέσω μιας οικολογικής συνείδησης των εμπλεκομένων φορέων;

Κατ' αρχήν, απο τη σύλληψή του κιόλας, το ΠΟΔ είναι προσανατολισμένο προς μια πολυδιάστατη ολική προσέγγιση της διοικητικής λειτουργίας. Καλύπτει όλες τις διαφορετικές μορφές λήψης αποφάσεων και πρεσβεύει την ανάγκη συνεχούς ετοιμότητας ενεργοποίησής τους για την αρμονική συνεξέλιξη συστήματος και περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι φορείς, δηλαδή οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι και οι φορείς του περιβάλλοντος, πρέπει ανά πάσα στιγμή να έχουν συνείδηση του ρόλου που διαδραματίζουν, να αντιλαμβάνονται τα μηνύματα και τις ανάγκες του συνόλου για να μπορούν να διορθώσουν ανάλογα τον προσωπικό τους αυτό ρόλο και να είναι σε θέση να συνεργαστούν αρμονικά ώστε να μετατοπίσουν το κέντρο βάρους προς την ενδεδειγμένη, κάθε φορά, διοικητική και επικοινωνιακή τριάδα. Όλες αυτές είναι όμως ιδιότητες που προϋποθέτουν αφενός συνολική θεώρηση του συστήματος επιχείρηση - περιβάλλον, δηλαδή ολιστική προσέγγιση και αφετέρου ευαισθησία απέναντι στα μηνύματα που αυτό εκπέμπει καθώς μεταβάλλεται, δηλαδή οικολογική συνείδηση. Έτσι, το πρώτο από τα βασικά, απαραίτητα στις σύγχρονες λειτουργικές θεωρίες ηγεσίας, χαρακτηριστικά είναι σαφώς κτήμα του ΠΟΔ απο την κατασκευή του.

2. Εγκαθιδρύει, άραγε, το ΠΟΔ μια πανταχού παρούσα συμμετοχική ηγεσία μέσα από ετεραρχίες ποιότητας;

Το βασικό χαρακτηριστικό του ΠΟΔ είναι ότι, τελικά, δεν υπάρχουν μόνιμοι, δηλαδή εξ ορισμού, διοικητές και διοικούμενοι. Οι ρόλοι αυτοί αποδίδονται στην ουσία κάθε φορά από την αρχή ανάλογα με τις απαιτήσεις της στιγμής και τη στοχοθεσία του συστήματος και αλλάζουν συνεχώς για την εξασφάλιση αρμονίας αλλά και βιωσιμότητας στο σύστημα. Έτσι, όλοι ηγούνται όλων. Οι αποφάσεις λαμβάνονται φυσικά και αβίαστα μέσα από τα μεταβαλλόμενα χαρακτηριστικά του συνόλου και δεν επιβάλλονται άνωθεν από μια ανώτερη διάνοια. Η πραγματικότητα λοιπόν συνδημιουργείται και το

σύστημα σαφώς αυτοοργανώνεται. Τα στελέχη ενδυναμώνονται όχι εξ ορισμού, δηλαδή από τη θέση που καταλαμβάνουν στην ιεραρχία του οργανισμού, αλλά από την ποιότητα του ρόλου που διαδραματίζουν κάθε φορά. Είναι δε ακριβώς αυτός ο ρόλος το στοιχείο που υποδεικνύει στους φορείς την ενδεδειγμένη συμπεριφορά τους για την κάθε δραστηριότητα. Αυτό παραπέμπει σαφώς στην 'προτρεπόμενη συμπεριφορά' μεταξύ ηγετών και ακολούθων. Ο βαθμός συνεργασίας είναι πάντα υψηλός αλλιώς το σύστημα καταρρέει. Η ροή πληροφοριών είναι πάντα ελεύθερη μιας και το μοντέλο δεν βασίζεται στον μηχανιστικό έλεγχο αλλά στην ζωντανή και ευέλικτη προσαρμογή ανάλογα με τα μεταβαλλόμενα δεδομένα του συνόλου.

3. Οδηγεί, άραγε, το ΠΟΔ σε μια ηγεσία πολυπλοκότητας ικανή να λειτουργήσει στη μεταβατική ζώνη αλλά και να διατηρήσει τη λεπτή ισορροπία που χρειάζεται ώστε το σύστημα να παραμείνει σε αυτή χωρίς να αποσυντεθεί λόγω αταξίας;

Το ΠΟΔ βασίζεται στην επίτευξη και διατήρηση ισορροπίας μεταξύ αντιθέτων ή αντισταθμιστικών διοικητικών λειτουργιών οι οποίες εκφράζουν την ανάγκη διατήρησης του συστήματος μεταξύ τάξης και αταξίας. Μια τέτοιου είδους ισορροπία είναι και αυτή μεταξύ ελέγχου, ο οποίος παγιδεύει το σύστημα σε μηχανιστική λειτουργία αλλά εξασφαλίζει τη σταθερότητά του και την προγραμματισμένη πορεία του προς τον εκάστοτε στόχο, και ελευθερίας, η οποία αυξάνει την ευελιξία αλλά και αταξία του συστήματος και παρέχει τη δυνατότητα καινοτόμου και δημιουργικής μετάλλαξής του. Η ισορροπία εξασφαλίζεται από την ταυτόχρονη παρουσία όλων των τριάδων, η οποία αποτρέπει τον εγκλωβισμό του συστήματος στην ασφάλεια της ακινησίας, η οποία θα οδηγούσε αργά ή γρήγορα σε μηδενισμό του λόγω αδυναμίας προσαρμογής στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αλλά και ταυτόχρονα αποτρέπει τη διάλυση του συστήματος λόγω υπερβολικής αταξίας. Έτσι, το ΠΟΔ διατηρεί το σύστημα ακριβώς στη επιθυμητή, μεταβατική, μεταξύ τάξης και χάους, ζώνη.

4. Εξασφαλίζει, άραγε, το ΠΟΔ τις κατάλληλες συνθήκες για τη συνεχή δημιουργία, αφομοίωση και διαχείριση γνώσης μέσω μηχανισμών θετικής ανάδρασης;

Οι 6 διοικητικές τριάδες βασίζονται στην ελεύθερη ροή πληροφοριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον προς το σύστημα. Η ροή αυτή παρέχει, κατ' αρχάς, τα δεδομένα τα απαραίτητα για τον εντοπισμό και ενεργοποίηση της κατάλληλης για την περίσταση τριάδας. Επειδή, όμως, όλες οι τριάδες πρέπει να είναι σε ετοιμότητα για την αρμονική λειτουργία του συνόλου, η ροή πληροφοριών δεν σταματά με τον εντοπισμό της κύριας αυτής τριάδας αλλά συνεχίζεται ασταμάτητα για να παρέξει, να ρυθμίσει και να συντηρήσει τις απαραίτητες για την αρμονία αυτή αντισταθμιστικές τριάδες. Η συνεχώς συντηρούμενη αυτή ροή πληροφοριών στο σύστημα λειτουργεί ως θετική – ενισχυτική ανάδραση και απομακρύνει το σύτημα από την σιγουριά και ασφάλεια των ρυθμιστικών μηχανισμών. Οι φορείς του συστήματος για να αποτρέψουν τότε την υπερβολική αύξηση της αταξίας λόγω συσσώρευσης ποικίλων και αντιφατικών πληροφοριών αναγκάζονται σε μεγαλύτερη κατανόηση και αφομοίωσή των ώστε να μπορέσουν να τις διοχετεύσουν δημιουργικά για την εξέλιξη και επιβίωση του συνόλου. Αυτή είναι ακριβώς και η έννοια της μάθησης 2^{ου} βαθμού, δηλαδή όχι η απλή αντίδραση στα εμπόδια του περιβάλλοντος αλλά η αφομοίωση της πολυπλοκότητάς του και η εκμετάλλευσή της για τη συνεξέλιξη όλου του επιχειρησιακού οικοσυστήματος.

5. Προωθεί, άραγε, το ΠΟΔ την οικειοποίηση της εργασίας από τους προϊσταμένους των ομάδων, η οποία αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό του 4^{ου} επιπέδου συνείδησης;

Το ΠΟΔ βασίζεται πάνω στην πεποίθηση ότι δεν υπάρχουν παραδοσιακές και σαφώς διαχωρισμένες θέσεις ηγετών και ακολούθων. Όλοι ηγούνται όλων και όλοι εργάζονται για όλα. Ο διαχωρισμός είναι, μάλλον, ένας συνεχώς μεταβαλλόμενος διαχωρισμός ρόλων όσον αφορά στην αλληλοεξάρτηση των φορέων που επιβάλλει η εκάστοτε τριάδα. Έτσι υπάρχει συνιδιοκτησία όσον αφορά στις αποφάσεις και συνεργασία όσον αφορά στο παραγόμενο έργο το οποίο ανήκει σε όλους όσοι, με τον έναν ή άλλο τρόπο, συμμετέχουν στη διεκπεραίωσή του. Επιπρόσθετα, η έλλειψη παραδοσιακών ρόλων δημιουργεί ταυτόχρονο έλλειμμα ελέγχου το οποίο μπορεί να καλυφθεί μόνο από τα ίδια τα εμπλεκόμενα άτομα. Αυτό το τελευταίο προϋποθέτει σαφώς ικανότητα αυτοελέγχου, αυτοδιόρθωσης και αυτοπαρακίνησης. Η οικειοποίηση του παραγόμενου έργου, τέλος, απαιτεί υψηλή ικανότητα

συνέργειας η οποία προϋποθέτει αντίστοιχα υψηλή ικανότητα αυτοδιάθεσης και ενσυναίσθησης στις ανάγκες και τα συναισθήματα του άλλου αλλά και αυτού του ιδίου του εαυτού. Έτσι, η πραγματικότητα του καθενός δεν εκλαμβάνεται ως η μοναδική αλλά, απλώς, ως μια πραγματικότητα. Αυτό το τελευταίο είναι το κύριο χαρακτηριστικό του 4ου επιπέδου συνείδησης.

2η Φάση: Διαφορές του Πρότυπου Ολικής Διοίκησης (ΠΟΔ) με τις Σύγχρονες Θεωρίες Διοίκησης και περιορισμοί των τελευταίων. Τι ακριβώς καθιστά το ΠΟΔ 'Ολιστικό' μοντέλο.

Θα μπορούσαμε άμεσα να ισχυρισθούμε ότι η βασική διαφορά του ΠΟΔ με τις περισσότερες κυριαρχούσες θεωρίες Διοίκησης είναι ότι ενώ οι τελευταίες βασίζονται σε ένα συγκεκριμένο Διοικητικό στυλ, λιγότερο ή περισσότερο ευέλικτο και ανάλογο πάντα με την αντιμετωπιζόμενη περίσταση, το ΠΟΔ επικεντρώνεται στην ταυτόχρονη παρουσία όλων των διοικητικών στρατηγικών ή τριάδων εκ των οποίων μία μεν, η πρωτεύουσα, συγκεντρώνει το κέντρο βάρους της διοικητικής πρακτικής τη δεδομένη στιγμή, οι άλλες δε, οι δευτερεύουσες, λειτουργούν αντισταθμιστικά εξασφαλίζοντας την ετοιμότητα αντίδρασης ή προσαρμογής του μοντέλου στις αναπόφευκτες επερχόμενες αλλαγές του ρευστού και απρόβλεπτου περιβάλλοντος και, επομένως, την αρμονία του συστήματος. Η βασική, δηλαδή, διαφορά είναι ότι το ΠΟΔ εμπεριέχει αντισταθμιστικούς μηχανισμούς οι οποίοι αποτρέπουν τη μονοδιάστατη εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πρακτικής, η οποία συνήθως προκύπτει ως φυσική συνέπεια αφ' ενός μακροχρόνιας εξοικείωσης και συνήθειας και αφ' ετέρου εξειδίκευσης των επί κεφαλής.

Επί πλέον, είναι φανερό ότι τα περισσότερα διοικητικά συστήματα, ανεξάρτητα από την ευελιξία και προσαρμοστικότητά τους, βασίζονται τελικά σε μία μοναδική και αδιαμφισβήτητη αποφασίζουσα αρχή 'ειδικών' με σχεδόν υπερφυσικές δυνάμεις. Πράγματι, ακόμα και στην περίπτωση που το διοικητικό στυλ προσαρμόζεται ανάλογα με την περίσταση, η απόφαση γι' αυτό καθώς και όλες οι απαραίτητες ρυθμιστικές ενέργειες και λεπτομέρειες φαίνονται να είναι έργο μιας και μοναδικής αρχής η οποία οφείλει να είναι

ικανή να διαβάσει την περίσταση και να επιλέξει και να καθοδηγήσει την ομάδα – επιχείρηση προς την ενδεδειγμένη κατεύθυνση. Διοικητικά συστήματα, όμως, που βασίζονται σε ειδικούς συνήθως πάσχουν από ύπαρξη και εφαρμογή περιορισμένων, ή στενών ορίων, προθέσεων. Οι προθέσεις αυτές συνάδουν με τις συγκεκριμένες και μονοδιάστατα κατευθυνόμενες ικανότητες αλλά και βλέψεις των ειδικών και οδηγούν σε διοικητικά συστήματα τα οποία απαιτούν, συνήθως, αρκετό όγκο προσπάθειας και εσωτερικών συναλλαγών πριν εφαρμοστούν. Αυτό δημιουργεί συνήθως δυσκινησία ή και ακαμψία στο σύστημα οι οποίες συνεπικουρούμενες από μακροχρόνια πίστη σε δοκιμασμένες, δύσκολα επιδεχόμενες αλλαγή δομές, που πάντα προέρχονται από ειδικούς, οδηγούν τελικά στην ουσία σε πλήρη απροθυμία ανανέωσης και αδυναμία προσαρμογής. Πράγματι, γίνεται συχνά φανερό με προσεκτική επισκόπηση ότι οι περισσότερες φαινομενικά αναπάντεχες αποτυχίες λύσεων και εφαρμογών ήταν γνωστές και καθ' όλα αναμενόμενες από το προσωπικό πρώτης γραμμής, το οποίο είτε εμποδιζόταν το ίδιο από το σύστημα να τις φέρει στην κοινή θέα, είτε λανθασμένα θεωρήθηκε ότι η ακολουθούμενες ειδικές στρατηγικές θα ήταν σε θέση να εντοπίσουν και επί τόπου να διορθώσουν τυχόν προκύπτουσες ανωμαλίες και αποκλίσεις. Η κατάσταση θα είχε μάλλον αποφευχθεί εάν το εφαρμοζόμενο σύστημα δράσης επέτρεπε σε ολόκληρο τον οργανισμό να συντονίζεται ελεύθερα στην ανακάλυψη, διανομή και επεξεργασία στοιχείων της γύρω πραγματικότητας μέσα από μηχανισμούς θετικής και ενεργητικής συμμετοχής. Η διοίκηση, λοιπόν, πρέπει να μάθει τη σημασία των περιοχών κοινής αποδοχής οι οποίες είναι συνήθως υπαρκτές, διευρύνουν το πεδίο και διευκολύνουν την επίτευξη του καλλίτερου από κάθε κόσμο (win-win). Η απατηλή αυτή πίστη στην επάρκεια και πανάκεια των ειδικών, γνωστή και ως 'πλάνη του υπερανθρώπου', όπως συχνά αναφέρεται στη φιλοσοφία, αποφεύγεται εντελώς από το ΠΟΔ το οποίο βασίζεται στη μοναδική στο είδος της δυνατότητα των ανθρώπων να συνεργούν και, κυριολεκτικά, να συνδημιουργούν μια φυσική διαδικασία ανάδυσης σημασίας και σκοπών μέσα από την αβεβαιότητα της ζωής. Έτσι, οι αποφάσεις δε λαμβάνονται αποκλειστικά από έναν κάθε φορά φορέα, αλλά προκύπτουν αβίαστα μέσα από την πραγματικότητα με τη συμμετοχή και *συνεργασία* ανθρώπων και δομών. Το μόνο ζητούμενο είναι η ετοιμότητα

δράσης και η επάρκεια μη κατευθυνόμενων δυνατοτήτων. Αυτή η συνέργεια όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων ισχυροποιεί κατά πολύ τη δυνατότητα επιτυχούς έκβασης και αρμονικής δράσης.

Τέλος, τα περισσότερα συστήματα διοίκησης δε διαχειρίζονται, ή και αψηφούν, τη φυσική τους τάση να αγνοούν τη σημασία του αόρατου και του άγνωστου, τα οποία δεν είναι μεν παρόντα ως αξιολογήσιμα στοιχεία αλλά, σαφώς, επίκεινται. Αυτό, δε, συμβαίνει διότι βασίζονται κυρίως στα λεγόμενα 'σκληρά δεδομένα' (hard data) τα οποία στοχεύουν στην απαραίτητη λεπτομερή και έγκυρη αξιολόγηση της παρούσας πραγματικότητας. Εξίσου, όμως, ζωτικές είναι οι άυλες αξίες ή ποιότητες οι οποίες ενώ δύσκολα συστηματοποιούνται και ελέγχονται επηρεάζουν ωστόσο σημαντικά το σύστημα και την έκβασή του, δηλαδή όλες τις αποφάσεις και την εγκυρότητά τους. Η συνήθης αντίδραση για τον περιορισμό της απρόβλεπτης επιρροής των άυλων αυτών στοιχείων είναι ο υπερβολικός έλεγχος και η χρήση ρυθμιστικών μηχανισμών αρνητικής, κυρίως, ανάδρασης. Η πρακτική αυτή δημιουργεί, μεν, τοπική και προσωρινή σταθερότητα αλλά, ταυτόχρονα, καθιστά τις λειτουργίες του συστήματος αποσπασματικές και ασυνεχείς. Αυτό που αντίθετα χρειάζεται είναι μηχανισμοί που θα γεφυρώσουν το χάσμα μεταξύ σκληρών δεδομένων και άυλων στοιχείων εξασφαλίζοντας την αρμονία του συστήματος. Οι μηχανισμοί αυτοί πρέπει απαραίτητα να βασίζονται στη μόνη ικανότητα που μπορεί να συνδυάσει επάρκεια στην αξιολόγηση και ευστοχία στη διαχείριση ποσοτικών αλλά και ποιοτικών δεδομένων η οποία είναι η ανθρώπινη ικανότητα δημιουργικής, συνειδητής και όχι αυτοματοποιημένης, συνέργειας μέσα από καθολική συμμετοχή όλων των φορέων. Τέτοιοι μηχανισμοί βρίσκονται στη βάση του ΠΟΔ για το οποίο η καθολική ταυτόχρονη συμμετοχή και συνδιαλλαγή ανθρώπων και περιβάλλοντος αποτελεί την πεμπτουσία της ύπαρξής του.

Οι βασικές αυτές διαφορές του ΠΟΔ με τις άλλες θεωρίες διοίκησης είναι ακριβώς το στοιχείο το οποίο το καθιστά 'Ολιστικό' και δικαιολογεί το όνομά του. Σύμφωνα με τον ορισμό της έννοιας 'Ολική Διοίκηση', όπως αυτός διατυπώθηκε στη σελίδα 82 της παρούσας εργασίας, ένα Διοικητικό

μοντέλο θα χαρακτηρίζεται ως 'ολικό' εάν και εφόσον είναι σε θέση να ενεργοποιήσει την ολότητα του δυναμικού της διοικητικής πράξης μέσα από τη σύγχρονη και ισοδύναμη ευαισθητοποίηση όλων των διοικητικών στρατηγικών και την ταυτόχρονη εξασφάλιση της ικανότητας ανίχνευσης και προώθησης των κατάλληλων μηχανισμών των στρατηγικών αυτών για να επιτευχθεί η όσο το δυνατόν αρμονικότερη συνεξέλιξη και συνέργεια περιβάλλοντος και συστήματος. Οι προϋποθέσεις αυτές πληρούνται και συνυπάρχουν μόνο στο ΠΟΔ και το καθιστούν, έτσι, εκ κατασκευής μοντέλο 'ολικής διοίκησης'.

III.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΟΛΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ας προσπαθήσουμε, στη συνέχεια, να συνοψίσουμε τα βασικά πλεονεκτήματα του Προτύπου Ολικής Διοίκησης που παρουσιάζεται και προτείνεται στο κεφάλαιο II.7 της εργασίας αυτής. Η ανακεφαλαίωση αυτή θα συγκεντρώσει και θα αναδείξει τα ισχυρά σημεία του μοντέλου αυτού και θα το καταστήσει, έτσι, ακόμα περισσότερο διακριτό ανάμεσα στα εφαρμοζόμενα σύγχρονα συστήματα διοίκησης.

1. Προτρέπει στην ταυτόχρονη ενεργοποίηση και παρουσία όλων των δυνατών στρατηγικών λήψης αποφάσεων καθιστώντας το μοντέλο διοίκησης ολιστικό και ευέλικτο.

Το ΠΟΔ πρεσβεύει ότι είναι συνολικά δυνατές έξι διοικητικές στρατηγικές οι οποίες πρέπει να είναι, ανά πάσα στιγμή, δυνάμει παρούσες και υγιείς. Μία εξ αυτών θα αποτελεί, πάντα, το κέντρο βάρους της ηγετικής δράσης, της κατάλληλης για να αντιμετωπισθεί η ανά χείρας περίσταση, και οι υπόλοιπες θα έχουν προληπτική δράση. Το άμεσο αποτέλεσμα αυτού είναι ότι αποφεύγονται τα μειονεκτήματα της μονοδιάστατης διοικητικής πρακτικής και εξασφαλίζονται η αρμονία και η ισορροπία στο σύστημα. Η ιδιότητα αυτή καθιστά το ΠΟΔ, πρωτίστως, ολιστικό και, στη συνέχεια, ευέλικτο ηγετικό μοντέλο.

2. Συνδέει πρακτικά και άμεσα την κάθε αντιμετωπιζόμενη κατάσταση με την αντίστοιχη διοικητική και επικοινωνιακή στρατηγική με τρόπο ορατό και αναγνωρίσιμο καθιστώντας εφικτή την έγκαιρη διάγνωση αλλά και την αποτελεσματική συστράτευση των διαθέσιμων πόρων.

Κάθε διοικητική στρατηγική οφείλει, σύμφωνα με το μοντέλο, να ενεργοποιείται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες οι οποίες έχουν περιγραφεί με σαφήνεια στο Κεφ. II.5. της εργασίας. Αυτή η μονοσήμαντη αντιστοίχιση περιορίζει κατά πολύ την πιθανότητα λάθους και καθιστά το διαγνωστικό ρόλο

του ΠΟΔ απλό και καίριο. Επί πλέον, η ίδια ιδιότητα λειτουργεί και προληπτικά εφόσον η γνώση της ηγετικής στρατηγικής που αντιστοιχεί σε κάθε περίσταση ταυτόχρονα καθορίζει και την απαραίτητη στρατηγική για τη διευκόλυνση ή και πρόκληση της όποιας επιθυμητής κατάστασης, όπως καινοτομίας, συνεργασίας, ανανέωσης κ.λπ.

3. Ορίζει καθαρά και διακριτά του ρόλους του κάθε φορέα που αντιστοιχούν σε κάθε διοικητική στρατηγική καθιστώντας το μοντέλο εύκολο στην εφαρμογή του και καίριο στη δράση του.

Μόλις η κατάλληλη πρωτεύουσα διοικητική στρατηγική εντοπισθεί οι διακριτοί ρόλοι των φορέων που την ενεργοποιούν παρέχουν τη δυνατότητα ταχείας και ακριβούς δράσης προς επίλυση του προβλήματος. Ταυτόχρονα, οι υπόλοιποι ρόλοι, επίσης διακριτοί, ενεργοποιούν την ετοιμότητα του μοντέλου για την πρόληψη προβλημάτων που μπορεί να προκληθούν από ασύμμετρες ενέργειες. Αυτή η ιδιότητα εξασφαλίζει, λοιπόν, την υγιή και ισχυρή παρουσία όλων των στρατηγικών γενικά, καθώς και ειδικότερα την έγκαιρη ενεργοποίηση της απαραίτητης για την αντιμετωπιζόμενη περίσταση στρατηγικής. Καθιστά λοιπόν, το ΠΟΔ απλό και καίριο και ως προς τη δράση του.

4. Εξασφαλίζει και καθορίζει τις αντισταθμιστικές στρατηγικές και τους τρόπους ενεργοποίησής τους ώστε το μοντέλο να αυτορρυθμίζεται και να εξασφαλίζει αρμονία στη λειτουργία του.

Κάθε διοικητική στρατηγική με την ενεργοποίησή της προσανατολίζει και κατευθύνει το σύστημα. Αυτό δημιουργεί και την ανάγκη ενεργοποίησης συγκεκριμένων αντισταθμιστικών μηχανισμών για την αρμονική λειτουργία του συστήματος. Οι μηχανισμοί αυτοί είναι γνωστοί και σαφώς καθορισμένοι από το μοντέλο και οι απαιτούμενοι ρόλοι των φορέων που θα τις θέσουν σε ενέργεια εντοπισμένοι και διακριτοί. Το ΠΟΔ καθίσταται, λοιπόν, αυτορρυθμιζόμενο, υπό την έννοια ότι εμπεριέχει και εξασφαλίζει τα προληπτικά αντίβαρα για την κάθε δράση προς αποφυγή προβλημάτων δυσαρμονίας. Η γνώση, δε, των μηχανισμών αυτών από τους ίδιους τους φορείς του οργανισμού είναι πολύτιμη για την αποτελεσματικότητά τους.

5. Παρέχει σημεία και μηχανισμούς αυτοελέγχου του συστήματος, τόσο ως προς την εφαρμοζόμενη στρατηγική όσο και ως προς τις απαραίτητες αντισταθμιστικές ενέργειες, ενισχύοντας την αποδοτικότητα του μοντέλου.

Η γνώση της πρωτεύουσας και των αντισταθμιστικών στρατηγικών καθώς και των αντίστοιχων ρόλων των εμπλεκομένων φορέων, παρέχει στο μοντέλο τη δυνατότητα αυτοελέγχου. Πράγματι και η Βασική Διαδικασία αλλά και, κυριότερα, οι 3 Επικουρικές εμπεριέχουν μηχανισμούς ελέγχου της ηγετικής πρακτικής οι οποίοι, μέσω της διαχείρισης της παραπάνω γνώσης, αυξάνουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του μοντέλου λόγω της ικανότητάς τους να οδηγούν στον εντοπισμό των τυχόν ασθενών ή και εσφαλμένων, δηλαδή αναντίστοιχων με την περίσταση, στρατηγικών. Αυτό, όμως, σημαίνει ικανότητα αυτοελέγχου του συστήματος διοίκησης η οποία ενισχύει την αποδοτικότητά του.

6. Εξασφαλίζει τη δυνατότητα αυτοαξιολόγησης και αυτορρύθμισης των συμπεριφορών όλων των εμπλεκόμενων φορέων ώστε το μοντέλο να καθίσταται αύταρκες και αναπροσαρμόσιμο.

Η δυνατότητα του συστήματος να αυτοελέγχεται επισύρει άμεσα και τη δυνατότητά του να αυτοαξιολογείται. Ταυτόχρονα, η διακριτότητα των εκάστοτε απαιτούμενων ρόλων των φορέων παρέχει σ' αυτούς τη δυνατότητα εντοπισμού των τυχόν εσφαλμένων στάσεων και υποδεικνύει άμεσα τις κατάλληλες αναπροσαρμογές. Έτσι, ηγέτες και ακόλουθοι έχουν, ανά πάσα στιγμή, τη δυνατότητα να αξιολογούν και να αναπροσαρμόζουν τις στάσεις τους για την ομαλή λειτουργία των έξι στρατηγικών. Αυτό, όμως, σημαίνει ότι το ΠΟΔ έχει και την άμεση δυνατότητα αυτορρύθμισης με αποτέλεσμα το ηγετικό μοντέλο να είναι αύταρκες και αφ' εαυτού αναπροσαρμόσιμο όταν και όπου χρειάζεται.

7. Το ηγετικό στυλ αναδύεται φυσικά, άμεσα και αβίαστα μέσα από την περιρρέουσα πραγματικότητα και συνεξελίσσεται, ή καλύτερα συνδημιουργείται, αυτόματα μαζί της εξασφαλίζοντας τη σωστή προσαρμογή αλλά και ταχύτητα αντίδρασης.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διοίκησης δεν εναπόκειται στην διορατικότητα και εμπειρία κάποιου υπερ-ηγέτη ειδικού και αλάνθαστου αλλά προκύπτει αβίαστα από τα εγγενή χαρακτηριστικά της κατάστασης που αντιμετωπίζει η ομάδα ή ο οργανισμός. Επιπλέον, λόγω της συνεχούς αναπροσαρμογής του μοντέλου εξασφαλίζεται η συνεχής συμβατότητά του με το περιβάλλον μιας και είναι δεδομένη η αλληλοεπιρροή των δύο. Η συντελούμενη, με το φυσικό αυτό τρόπο, συνεξέλιξη του περιβάλλοντος και της διοικητικής στρατηγικής μειώνει κατά πολύ το χρόνο αντίδρασης του μοντέλου και αυξάνει την προσαρμοστικότητά του. Η φύση και η πολυπλοκότητα του προβλήματος δημιουργεί με απόλυτα φυσικό τρόπο και το μηχανισμό επίλυσής του.

8. Η Βασική Διαδικασία του ΠΟΔ περιφρουρείται και υποστηρίζεται από τις 3 Επικουρικές Διαδικασίες εξασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα του μοντέλου αλλά και τη συνεχή βελτίωσή του.

Κάθε μία από τις τρεις επιταγές της Βασικής Διαδικασίας πλαισιώνεται από την αντίστοιχη Επικουρική Διαδικασία, η οποία επικεντρώνεται στις απαραίτητες υποστηρικτικές ενέργειες, τόσο για την εξασφάλιση της ομαλής διεξαγωγής της όσο και για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής της. Η ΒΔ(1) στοχεύει στη συνέργεια των έξι στρατηγικών και υποστηρίζεται από την $1^η$ ΕΔ που επικεντρώνεται στους απαραίτητους για τη συνέργεια αυτή ρόλους. Η ΒΔ(2) στοχεύει στη σωστή αντιστοίχιση στρατηγικής και περίστασης και υποστηρίζεται από τη $2^η$ ΕΔ που επικεντρώνεται στην αξιολόγηση στόχων και περίστασης από τη σκοπιά των τριάδων. Τέλος, η ΒΔ(3) στοχεύει στη συνεχή αξιολόγηση και προσαρμογή του μοντέλου και υποστηρίζεται από την $3^η$ ΕΔ η οποία στοχεύει στην επιλογή και βελτίωση της τεχνικής χειρισμού των κατάλληλων ρόλων. Με τον τρόπο αυτό ισχυροποιείται η αποδοτικότητα του μοντέλου και αυτοπροστατεύεται η αποτελεσματικότητά του.

9. Τέλος, το ΠΟΔ είναι ταυτόχρονα απλό στην εφαρμογή του, ώστε να καθίσταται αποδοτικό, αλλά και πολύπλοκο στην εσωτερική δομή του, ώστε να επαρκεί σε οποιαδήποτε πρόκληση.

Πράγματι, το ΠΟΔ παραμένει σαφώς απλό στη βάση του μιας και βασίζεται κυρίως στη γνώση των κατάλληλων ρόλων και απαιτεί για την

εφαρμογή του επικέντρωση σ' αυτούς. Οι απαραίτητες γι' αυτό στάσεις των φορέων είναι καθορισμένες και διακριτές και, στην ουσία, εξασφαλίζουν την ετοιμότητα διοικητών και διοικουμένων να κινούνται με ευκολία μεταξύ των ρόλων του ηγέτη και του ακόλουθου ανάλογα με την περίσταση, αλλά και να αξιολογούν την τελευταία με ακρίβεια και σε βάθος. Όλο αυτό, τελικά, επιτυγχάνεται με τη σωστή προετοιμασία των φορέων η οποία τους προσδίδει τη δυνατότητα να υιοθετούν κατά περίσταση και σε συνεργασία μεταξύ τους άλλοτε ενεργητικό, άλλοτε παθητικό και άλλοτε εξισορροπητικό ρόλο. Στην ουσία του, λοιπόν, το μοντέλο παραμένει απλό στην εφαρμογή του. Από την άλλη πλευρά το ΠΟΔ εμπεριέχει ταυτόχρονα την απαιτούμενη πολυπλοκότητα και ευφυΐα ώστε να αντιμετωπίζει επιτυχώς την αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Αυτό εξασφαλίζεται από τους μηχανισμούς που αναφέρθηκαν παραπάνω οι οποίοι του παρέχουν τη δυνατότητα αυτοελέγχου, αυτοαξιολόγησης, αυτορρύθμισης και αναπροσαρμογής ανάλογα με το περιβάλλον και τους επιδιωκόμενους στόχους. Έτσι, το μοντέλο και το περιβάλλον στην ουσία συνδημιουργούνται ή συνεξελίσσονται και, επομένως, μεγιστοποιείται η συνέργειά τους. Η πολυπλοκότητα του ενός ρυθμίζει και ρυθμίζεται αντίστοιχα από την πολυπλοκότητα του άλλου. Αυτό σημαίνει, βέβαια, υψηλή αποτελεσματικότητα.

IV. ΟΛΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΚΟΙΝΩΝΙΑ

IV.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Πρότυπο Ολικής Διοίκησης που προτείνει η παρούσα εργασία έχει, όπως είδαμε, άμεση εφαρμογή στο χώρο των επιχειρήσεων, δηλαδή στο χώρο του μάνατζμεντ. Έχει επίσης άμεση εφαρμογή ως μοντέλο διοίκησης οποιασδήποτε ομάδας με κοινούς στόχους και σαφή δράση και λειτουργία. Θα μπορούσαμε, άραγε, να ισχυριστούμε κάτι ανάλογο και για την ειδική περίπτωση της Δημόσιας Διοίκησης; Υφίσταται στην κοινωνία ο όρος Ολική Διοίκηση και με ποιο τρόπο; Αν η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα είναι, έστω και μερικώς, ναι, τότε πως ακριβώς προσαρμόζεται το ΠΟΔ στο πεδίο αυτό;

Το θέμα που μόλις θίχτηκε είναι, βεβαίως, ευρύτατο και η αναλυτική και εμπεριστατωμένη αντιμετώπισή του θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μιας άλλης εκτενούς μελέτης η οποία ξεφεύγει από τις προθέσεις και το πλαίσιο της εργασίας αυτής. Εδώ θα περιοριστούμε, λοιπόν, στη διερεύνηση της δυνατότητας συσχετισμού και εφαρμογής του ΠΟΔ με/στη Δημόσια Διοίκηση. Για να το επιτύχουμε αυτό θα ακολουθήσουμε την κάτωθι διττή πορεία:

Σε ένα πρώτο μέρος, θα εξετάσουμε τα εγγενή χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης και της σχέσης της με την κοινωνία τόσο γενικά, όσο και ειδικότερα μέσα στην Ελληνική πραγματικότητα. Θα προσπαθήσουμε, ακόμα, να εντοπίσουμε μέσα από τη βιβλιογραφία και τις αναλύσεις ειδικών τα παθογόνα χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Τέλος, θα αναζητήσουμε τις προοπτικές της για τα επόμενα χρόνια.

Στο δεύτερο, στη συνέχεια, μέρος θα επιχειρήσουμε πλέον να προσαρμόσουμε το ΠΟΔ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Θα διερευνήσουμε την έννοια της Ολικής Διοίκησης στο Δημόσιο και θα επιχειρήσουμε να προβάλουμε τις έξι στρατηγικές στο χώρο αυτό. Τέλος, θα εξετάσουμε τη δυνατότητα της εφαρμογής του ΠΟΔ στη Δημόσια Ελληνική Διοίκηση καθώς και τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες θα είναι μια τέτοια εφαρμογή εφικτή.

IV.2. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Κατά τον J. Chevallier[1], δημόσια διοίκηση είναι ο θεσμός που επιφορτίζεται, υπό την καθοδήγηση των εκλεγμένων πολιτικών, με την προάσπιση και την προαγωγή του γενικού συμφέροντος της κοινωνίας. Ας ξεκινήσουμε, λοιπόν, την ανάλυσή μας από την αμφίδρομη σχέση μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και της κοινωνίας. Η μία πλευρά αυτής της σχέσης είναι άμεσα παραδεκτή από τους μελετητές. Πράγματι, είναι γενικά παραδεκτό[2] ότι η δημόσια διοίκηση αντανακλά την κοινωνία στην οποία ενεργοποιείται. Έτσι, μια κοινωνία φαίνεται να έχει τη διοίκηση που της ταιριάζει ή, καλύτερα, που της αξίζει. Η δεύτερη πλευρά όμως, αυτή της εξάρτησης της κοινωνίας από τη δημόσια διοίκηση εντοπίζεται σπανιότερα. Ωστόσο, η δεύτερη αυτή διάσταση της σχέσης μεταξύ των δύο γίνεται εύκολα αντιληπτή αν σκεφτεί κανείς ότι η δημόσια διοίκηση και το κράτος που την εκφράζει επηρεάζουν άμεσα την καθημερινότητα της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιούνται και διαμορφώνουν ως ένα βαθμό τη μορφή της. Φαίνεται, λοιπόν, ευθύς εξαρχής ότι στο πεδίο της δημόσιας ζωής κυριαρχεί το δίπολο διοίκηση και κοινωνία ή δημόσια διοίκηση και πολίτης. Το ένα διαμορφώνει και επηρεάζει το άλλο ή καλύτερα τα δύο αλληλοεξαρτώνται και, μάλιστα, συνεξελίσσονται. Με όρους δε του αγοραίου μοντέλου των επιχειρήσεων, η δημόσια διοίκηση εκφράζει την πλευρά της «προσφοράς» στη σχέση διοίκηση-κοινωνία, υπό την έννοια ότι είναι υπεύθυνη για την κάλυψη αναγκών των πολιτών μέσω παροχής υπηρεσιών, και η κοινωνία εκφράζει αντίστοιχα την πλευρά της «ζήτησης», υπό την έννοια ότι επιζητά την κάλυψη των όποιων κοινωνικών αναγκών της[3]. Οι δύο όροι δημιουργούν ένα δίπολο σε διαρκή ένταση. Η εικόνα

[1] J. Chevallier, Science Administrative, 1986

[2] Ο Μακρυδημήτρης, στο βιβλίο του «Διοίκηση και Κοινωνία», εκδόσεις Θεμέλιο- 1999, σελ. 17, χαρακτηρίζει τη σχέση αυτή «έκδηλη κοινοτοπία (banalite)».

[3] Α. Μακρυδημήτρης, Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, εκδ. Θεμέλιο, 1999

συμπληρώνεται από ένα τρίτο πόλο, ο οποίος διαμορφώνεται και παρεμβάλλεται μεταξύ διοίκησης και κοινωνίας, αυτόν της πολιτικής, ο οποίος εισάγει στο προσκήνιο το θέμα των σχέσεων του κράτους και της πολιτικής με την κοινωνία. Η πολιτική είναι ταυτόχρονα το άμεσο αποτέλεσμα ή προϊόν της συνάντησης δημόσιας διοίκησης και πολιτών, δηλαδή προσφοράς και ζήτησης, στο επίπεδο της δημόσιας ζωής, αλλά και το γενεσιουργό αίτιο της ποιότητας αυτής της συνάντησης. Έτσι, ανά πάσα στιγμή στη δημόσια ζωή συμπλέκονται η δημόσια διοίκηση ή πιο σωστά το κράτος, η κοινωνία των πολιτών και η πολιτική. Το ερώτημα το οποίο τίθεται εδώ αφορά βέβαια στο είδος της ισορροπίας που υπάρχει μεταξύ των τριών αυτών θεσμών, ειδικά στην Ελληνική πραγματικότητα. Οι περισσότεροι μελετητές επισημαίνουν στο σημείο αυτό ως δεδομένο ότι υπάρχει άνιση ανάπτυξη και έλλειψη ισορροπίας μεταξύ του κράτους και της πολιτικής από τη μία και της κοινωνίας από την άλλη (imbalance thesis). Μελετητές όπως οι Ν. Μουζέλης και Κ. Τσουκαλάς έχουν χρησιμοποιήσει, για να απεικονίσουν την πραγματικότητα της κρατικής διοίκησης στην Ελλάδα, εκφράσεις όπως «γίγαντας με πήλινα πόδια» και «υδροκέφαλος με ατροφικά άκρα». Οι εκφράσεις αυτές είναι χαρακτηριστικές της ύπαρξης ενός φαύλου κύκλου δημόσιας διοικητικής παθολογίας, ο οποίος σηματοδοτείται από την επιδίωξη σκοπών και αποτελεσμάτων από μέρους των πολιτών μέσω πελατειακών τους σχέσεων με τη δημόσια γραφειοκρατία, γεγονός που δημιουργεί προσοδοφόρες επαγγελματικές προοπτικές για ένα τμήμα της κοινωνίας που θα λειτουργήσει ως το «μέσον» για την επίτευξη των σκοπών αυτών και ολοκληρώνεται από τη λειτουργική ανεπάρκεια της δημόσιας διοίκησης η οποία δικαιολογεί την πελατειακή αυτή διασύνδεση, αλλά και δικαιολογείται ταυτόχρονα από την πολιτική διείσδυση και παρεμβολή που η τελευταία αυτή της προξενεί. Η κατάσταση, γνωστή και ως κρίση της δημόσιας διοίκησης, επιβαρύνεται περαιτέρω από τη διαφαινόμενη αδυναμία χειρισμού της κρίσης αυτής από τους ιθύνοντες, κάτι που στο μάνατζμεντ είναι γνωστό ως κρίση της διαχείρισης κρίσεων (crisis of the crisis management), και τελικά πλήττει σοβαρά τη σχέση μεταξύ κράτους και πολιτών.

Ποια είναι, όμως, τα παθογόνα χαρακτηριστικά της κρίσης της δημόσιας διοίκησης; Ο Μακρυδημήτρης[4] αναφέρει ότι σχετική μελέτη που διεξήχθη το 1987 από το ΚΕΠΕ εντόπισε μεταξύ των χαρακτηριστικών αυτών τα εξής: αδυναμία ή αδιαφορία προσαρμογής του δημόσιου τομέα σε προωθημένες σύγχρονες δομές, αναξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης του εμπλεκόμενου ανθρώπινου δυναμικού και έλλειψη σχεδιασμού, συντονισμού και ελέγχου των διαδικασιών αλλά και των συνθηκών εργασίας. Ο ίδιος[5] έχει υποστηρίξει ότι ανάμεσα στα συμπτώματα της κρίσης της δημόσιας διοίκησης συγκαταλέγονται η παντελής απουσία συγχρόνου πνεύματος, μεθοδολογίας και φιλοσοφίας διοίκησης και ο εξαιρετικού βαθμού συγκεντρωτισμός κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η πολιτικοποίηση του συνόλου, σχεδόν, των επιλογών. Ως αιτίες δε για την κρίση αυτή φέρονται η ελλιπής αποστασιοποίηση, και ενίοτε ιδιοποίηση, της δημόσιας διοίκησης από την πολιτική και η δομική ανεπάρκεια του διοικητικού συστήματος το οποίο δεν εμφορείται από πνεύμα σφαιρικών ή ολιστικών προσεγγίσεων των κοινωνικών προβλημάτων. Ομοίως, σύμφωνα με τα πρακτικά των περισσότερων εισηγήσεων που έγιναν στο 1° Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων το 2005[6], κεντρική αιτία της κρίσης της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα είναι η σχεδόν παντελής απουσία της κοινωνίας των πολιτών από την κατασκευή ενός διοικητικού μηχανισμού που κατασκευάστηκε για το καλό της μεν ερήμην της δε και που η ίδια καλείται στη συνέχεια να εμπιστευθεί και να υποστηρίξει. Έτσι, τα όποια διοικητικά μεταρρυθμιστικά προγράμματα εκδηλώνονται ως έξωθεν και άνωθεν μεταβολές οι οποίες είναι κατά κανόνα ασύνδετες ή αναντίστοιχες με τις έσωθεν ή κάτωθεν πραγματικές συνθήκες και ανάγκες. Επίσης, χαρακτηρίζονται από έντονα εξισωτικό χαρακτήρα, αυτό που ο Διαμαντούρος ονομάζει «ισοπεδωτικό εξισωτισμό»[7] ως προς τις ανάγκες των πολιτών. Με

[4] Μακρυδημήτρης, Διοίκηση και Κοινωνία, εκδόσεις Θεμέλιο, 1999, σελ 53

[5] Μακρυδημήτρης, «Χαρακτηριστικά της Ελληνικής Διοικητικής κρίσης», Ίδρυμα Σάκη Καράγιωργα, 1° Συνέδριο, Αθήνα 1990

[6] Διοικητική Θεωρία και Πράξη – Διοίκηση και Κοινωνία, 1° Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων: 6-7 Οκτ.2005, εκδόσεις Σάκκουλα, 2007

[7] N.P. Diamantouros, "Politics and Culture in Greece, 1974-1991: an Interpretation"

άλλα λόγια, η Ελληνική διοικητική πρακτική έχει έντονα παραδοσιακό, εσωστρεφή, εξισωτικό χαρακτήρα και, παρόλο που για κάποιους ο «εκσυγχρονισμός αποτελεί μονόδρομο»[8], η διοικητική πραγματικότητα πρέπει, για να βελτιωθεί, να πάψει πρώτα να τέμνεται από το παράδοξο της διαπάλης από τη μία του εκσυγχρονισμού και από την άλλη της προσκόλλησης στην παράδοση και να βρει το δρόμο της για πιο συλλογικές και περισσότερο συμμετοχικές δομές.

Πώς μπορεί η δημόσια διοίκηση να βελτιωθεί; Αυτό το κεντρικό ερώτημα έχει μελετηθεί και μελετάται κατ' εξακολούθηση από πολλούς αρμοδίους και μη και, λόγω της πολυπλοκότητάς του, παραμένει στην ουσία εκκρεμές. Σε γενικές γραμμές, είναι σαφές ότι εκείνο που χρειάζεται είναι μια υπέρβαση από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης. Η υπέρβαση αυτή ορίζεται από την ενεργό συμμετοχή των κοινωνικών φορέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την ταυτόχρονη ανάληψη ευθυνών και αρμοδιοτήτων από τους ιδίους, μέσα σε ένα πλαίσιο όπου το κράτος θα κρατά τον επιτελικό, συντονιστικό ρόλο μιας μη ιεραρχικής οργάνωσης και ο κοινωνικός τομέας θα ασκεί παραγωγικό έργο μέσα από ισότιμη συνεργασία με τη δημόσια διοίκηση. Αυτό, μεταξύ των άλλων, σημαίνει και μετατροπή της κοινωνικής απάθειας σε ενεργό συμμετοχή σε μια διακυβέρνηση ανοικτή στον πολίτη, δηλαδή διαφανή, προσβάσιμη και ανταποκρίσιμη σε νέες ιδέες και ανάγκες. Αυτού του είδους αλλαγή της δομής της δημόσιας διοίκησης έχει ονομαστεί από τον καθηγητή Ν. Μουζέλη «δημιουργική μεταρρύθμιση».

Η αναζήτηση νέων βελτιωμένων θεσμικών μοντέλων για τη δημόσια διοίκηση έχει οδηγήσει σε πλήρως ανανεωμένες μορφές σχέσεων κράτους και κοινωνίας πολιτών, οι οποίες εκφράζονται μέσα από όρους όπως «συμμετοχική δημοκρατία»[9], «κοινωνική δημοκρατία»[10],

[8] A.A. Fatouros, Political and Institutional Facets of Greece's Integration in the European Community, 2000

[9] Απ. Παπακωνσταντίνου, Συμμετοχική δημοκρατία και Σύνταγμα, 1995

[10] Απ. Παπακωνσταντίνου, Κοινωνική δημοκρατία και Κοινωνικό κράτος δικαίου κατά το Σύνταγμα, 2001

«ρεπουμπλικανισμός»[11], «εκδημοκρατισμένη δημοκρατία»[12] και άλλους. Οι σχέσεις αυτές βασίζονται στην αποκέντρωση της δημόσιας διοίκησης και στη συμμετοχή ενεργών πολιτών στη λήψη αποφάσεων καθώς και στους όρους υλοποίησής των για μια σφαιρική αντιμετώπιση των αναγκών τους. Βασίζονται ακόμα στο δημοκρατικό έλεγχο και τη διαφάνεια των λειτουργιών. Έτσι, ορίζεται ένας νέος «δημόσιος χώρος», πιο αξιόπιστος, στον οποίο τα μέλη της πολιτικής κοινότητας καθορίζονται μέσω της συμμετοχής τους σε αυτή[13] και η διοίκηση είναι προϊόν συνεργασίας, διαβούλευσης και συναποφάσεων. Η πολιτική συμμετοχή, η αποκέντρωση και ο δημοκρατικός έλεγχος είναι τα κομβικά χαρακτηριστικά αυτής της «μετανεωτερικής διοίκησης»[14] στην εποχή της παγκοσμιοποίησης που διανύουμε. Το σύνθημα, άλλωστε, που ακούγεται από τα δυτικά είναι «from bureaucracy to flexocracy». Αυτό το σύνθημα φαίνεται να αντιπροσωπεύει και τη δημόσια διοίκηση του σήμερα ή, καλύτερα, του αύριο.

Είναι φανερό ότι οι νέες μορφές διοίκησης βασίζονται στην ενδυνάμωση των πολιτών και οριοθετούν το διοικητικό εκσυγχρονισμό, τη διοικητική επανίδρυση ή, αλλιώς, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ[15]. Η επιτυχία των νέων μεθόδων προϋποθέτει ότι οι δημόσιοι λειτουργοί προλαμβάνουν αντί να καταστέλλουν, προβλέπουν αντί να αντιδρούν σε τετελεσμένα, θέτουν εφικτούς στόχους και χαράσσουν το δρόμο για την επίτευξή τους αλλά, ταυτόχρονα, αφουγκράζονται την κοινή γνώμη, είναι έτοιμοι να διδαχθούν από τις περιστάσεις και ευαισθητοποιούνται άμεσα στις ανάγκες και αλλαγές της σύγχρονης πολύπλοκης πραγματικότητας.

---

[11] J. Schwarzmantel, Για μια Δημοκρατική πολιτεία: ταυτότητα και συμμετοχή, 2005

[12] A. Giddens, Ο Τρίτος Δρόμος, 1998

[13] Ch. Berry, Shared understanding and the Democratic way of life, J.W. Chapman/I. Shapiro, Democratic Community, New York 1993

[14] Απ. Παπακωνσταντίνου, «Η δημόσια διοίκηση στην εποχή της παγκοσμιοποίησης: Προς έναν νέο «Δημόσιο Χώρο»;, 1° Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, εκδ. Σάκκουλα, 2007

[15] "New Public Management", Osborne & Gaebler, 1992; Nichols, 1997; Box, 1999; Durst & Newell, 1999; DeLeon & Denhardt, 2000; Denhardt & Denhardt, 2000. (1° ΣΔΕ σελ. 615)

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, την οποία οι περισσότεροι μελετητές[16] χαρακτηρίζουν γραφειοκρατική, συγκεντρωτική, δύσκαμπτη και αναποτελεσματική, είναι ακόμα πιο επιτακτική η ανάγκη για επείγουσες, θαρραλέες και ριζικές αλλαγές για να διασφαλιστεί η επιβίωση του συστήματος στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η πρόκληση αυτή «απαιτεί την εισαγωγή ενός ολιστικού και συστημικού πλαισίου, που να αντικατοπτρίζει τη δυαδικότητα του σύγχρονου ρόλου της δημόσιας διοίκησης να δρα ως επιχειρηματίας και ως φύλακας του δημοσίου συμφέροντος»[17].

[16] Argyriadis, 1998; Mouzelis, 1978; Makrydimitris, 2003 (1° ΣΔΕ σελ. 616)

[17] Τ. Σωτηράκου – Μ. Ζέπου, «Άϋλες μορφές διοίκησης: Η δυναμική της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης», 1° Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, εκδ. Σάκκουλα, 2007

IV.3. ΤΟ ΠΟΔ ΣΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το Πρότυπο Ολικής Διοίκησης που διαμόρφωσε και ανέλυσε η παρούσα εργασία βασίζεται στην τριαδική μορφή κάθε διοικητικής στρατηγικής η οποία εκφράζεται μέσα από τη συνύπαρξη και αλληλεπίδραση τριών βασικών και απαραίτητων παλμών: της προϊσταμένης αρχής, της υφισταμένης αρχής και του συμβάντος ή λόγου λήψης της απόφασης. Η πρώτη λοιπόν προτεραιότητα, αλλά και προϋπόθεση, για τη μελέτη της δυνατότητας εφαρμογής του ΠΟΔ στη δημόσια διοίκηση είναι η αντιστοίχιση των τριών παλμών της διοικητικής πράξης με ισάριθμους όρους του διαφορετικού αυτού πεδίου. Εργαζόμενοι προς την κατεύθυνση αυτή διαπιστώνουμε, άμεσα σχεδόν, ότι οι δύο πρώτο όροι, αυτοί της προϊσταμένης και υφισταμένης αρχής, εύκολα μπορούν να αντιστοιχιθούν με τους όρους διοίκηση ή κράτος και πολίτης. Ο τρίτος όρος, αυτός του συμβάντος ή του λόγου προς χάριν του οποίου λαμβάνεται η όποια απόφαση, χρειάζεται λίγο περισσότερη ανάλυση και σκέψη. Κατ' αρχάς θα μπορούσε ίσως εύκολα να παρακάμψει κανείς την όποια δυσκολία αναφύεται αφήνοντας τον τρίτο όρο να εκπροσωπείται από τον ίδιο παλμό, αυτόν του συμβάντος ή λόγου της όποιας απόφασης, υπό την έννοια ότι και στο δημόσιο τομέα κάθε απόφαση λαμβάνεται για κάποιον κοινωνικό ή πολιτικό λόγο, ο οποίος τελικά εκφράζει και το πλαίσιο μέσα στο οποίο εκδηλώνεται η διοικητική πράξη. Επειδή όμως είναι γεγονός ότι αφενός μεν η κάθε απόφαση στη δημόσια διακυβέρνηση διαμορφώνει άμεσα την κοινωνική πραγματικότητα, αφού επηρεάζει σαφώς τη ζωή των πολιτών, και αφετέρου εκφράζει τη μορφή της σχέσης μεταξύ κράτους και πολιτών θα επιχειρήσουμε να αντιστοιχίσουμε τον τρίτο αυτό όρο με τον όρο πολιτική. Υπέρ αυτής της απόπειρας συνηγορεί άλλωστε και το γεγονός ότι η πολιτική, όπως είδαμε πιο πάνω, παρεμβάλλεται μεταξύ της διοίκησης και της κοινωνίας των πολιτών όντας το αποτέλεσμα αλλά και ο διαμορφωτής του είδους της σχέσης που υφίσταται, ή καλύτερα διαμορφώνεται, μεταξύ τους. Συνεπώς, κάτω από αυτό το πρίσμα, θα θεωρήσουμε στο εξής ότι η τριαδική σχέση της κάθε διοικητικής στρατηγικής

στη δημόσια διοίκηση πραγματοποιείται με την ταυτόχρονη συμβολή των 3 παλμών: 1ου διοίκηση ή κράτος, 2ου πολίτες ή κοινωνία, και 3ου πολιτική.

Συνεχίζοντας την ανάλυση, σύμφωνα με το σχήμα που παρουσιάστηκε στα κεφάλαια ΙΙ.2. και ΙΙ.3. της παρούσας εργασίας, οι τρεις αυτοί όροι-παλμοί θα εναλλάσσονται στις τρεις θέσεις Α, Β, και Γ της τριαδικής διοικητικής δράσης υιοθετώντας αντίστοιχα τους ρόλους του υποκινητή της τριάδας (Α), του εσωτερικού χαρακτήρα αυτής (Β) και του αποτελέσματος ή λόγου της δημιουργηθείσας σχέσης. Το αποτέλεσμα θα είναι, βέβαια, και πάλι 6 διαφορετικές διοικητικές στρατηγικές, αυτή τη φορά σχετιζόμενες με τη δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση. Πριν, όμως, αποπειραθούμε να εξετάσουμε και να αναγνωρίσουμε τις 6 στρατηγικές στο δημόσιο πεδίο, ας ανατρέξουμε στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης για να διαπιστώσουμε τα είδη των σχέσεων μεταξύ κράτους και πολιτών που αυτή αναγνωρίζει.

Η έννοια του πολίτη απέναντι στη διοίκηση περιγράφεται με βάση δύο κύριες διαστάσεις της τελευταίας[1]: τη διάσταση ετερονομίας – αυτονομίας, η οποία περιγράφει το βαθμό εξάρτησής του από τις διάφορες μορφές εξουσίας, και τη διάσταση ομοιομορφία – διαφορετικότητα, η οποία περιγράφει το βαθμό αναγνώρισης και αποδοχής του διαφορετικού, δηλαδή του πλουραλισμού, από την εξουσία. Οι δύο προκύπτουσες διαστάσεις απεικονίζουν και τις διαφορετικές εκδοχές της σχέσης διοίκησης – πολιτών. Έτσι, το είδος της δημόσιας διοίκησης προσεγγίζεται έμμεσα από τη σχέση του πολίτη με αυτή καθώς και το ρόλο που αυτός αναλαμβάνει. Πράγματι, ανάλογα με τη μορφή και το βαθμό συμμετοχής του πολίτη ή της κοινωνίας στην κρατική εξουσία (1η διάσταση), ο οποίος καθορίζεται εν μέρει και από τον τρόπο με τον οποίο η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει τον πολίτη (2η διάσταση), διακρίνουμε τις εξής περιπτώσεις δημόσιας διοίκησης:

Ο πολίτης ως «υπήκοος ή διοικούμενος»: ετερονομία, δηλαδή πλήρης εξάρτηση του πολίτη από την εξουσία και ομοιομορφία δηλαδή καμία

[1] Κ. Σπανού, Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία, εκδ. Παπαζήση, 2000

αναγνώριση διαφορετικότητας των πολιτών. Η σχέση αντιστοιχεί σε πλήρη ετεροκαθορισμό των αναγκών των πολιτών, οι οποίες προσδιορίζονται από την κρατική εξουσία αυθαίρετα και εξωτερικά από αυτόν και με τον ίδιο τρόπο για όλους, χωρίς καμία ουσιαστική συμμετοχή της κοινωνίας στην όλη διαδικασία. Πρόκειται για το κλασσικό γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης το οποίο έχει ως αποστολή την παραγωγή ασφάλειας και τη μείωση της αβεβαιότητας[2].

Ο πολίτης ως «χρήστης»: χαμηλών βαθμών ετερονομία και διαφορετικότητα. Το κράτος αναλαμβάνει τώρα, πέραν της παροχής ασφάλειας, και θετική δράση ως κράτος πρόνοιας. Οι επαφές της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες αυξάνουν δειλά-δειλά και οι τελευταίοι μεταβάλλονται σε χρήστες δημοσίων αγαθών και κοινωνικών υπηρεσιών. Συνεχίζει, βέβαια, να υπάρχει ακόμα ετεροκαθορισμός των αναγκών της κοινωνίας από τη δημόσια διοίκηση και λίγο μεγαλύτερη αναγνώριση διαφορετικότητας, η οποία εκφράζεται κυρίως μέσα από σχετική ομαδοποίηση των δημόσιων αναγκών από το κράτος για καλύτερη προσφορά υπηρεσιών. Το κράτος πρόνοιας εμφανίζεται και η διοίκηση αρχίζει να υπηρετεί την κοινωνία.

Ο πολίτης ως «καταναλωτής»: ετερονομία και διαφορετικότητα. Οι αποφάσεις εξακολουθούν να λαμβάνονται χωρίς την πλήρη συμμετοχή του πολίτη ο οποίος δεν έχει ουσιαστική δυνατότητα επιρροής στο κράτος, αλλά τώρα διαφοροποιείται ως προς τις ανάγκες τις οποίες ζητά και καταναλώνει τα δημόσια αγαθά τα οποία αυτό του προσφέρει. Το κράτος με τη σειρά του είναι, ως ένα βαθμό, υπεύθυνο για την ποιότητα της προσφοράς αυτής, όπως υπεύθυνη είναι η εταιρεία για την ποιότητα του προϊόντος της απέναντι στον πελάτη. Η λογική της προσφοράς της δημόσιας διοίκησης μετατοπίζεται τώρα προς την πλευρά της ζήτησης. Το κράτος μαθαίνει να 'ακούει' τον πολίτη μέσα από μια διαδικασία η οποία αρχίζει να χαρακτηρίζεται 'από κάτω προς τα πάνω' (bottom – up) και η έννοια της 'ποιότητας υπηρεσιών' εισάγεται στη εικόνα.

---

[2] Hobbes, Leviathan, Penguin, 1982 και Locke, Δεύτερη πραγματεία περί Κυβερνήσεως, 1990, μετάφραση εκδ. Γνώση, Αθήνα

Ο πολίτης ως «εταίρος ή συμπαραγωγός»: διαφορετικότητα και αυτονομία. Το κράτος αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα των πολιτών οι οποίοι τώρα αυτονομούνται και συμμετέχουν στη δημόσια διοίκηση. Ο καταναλωτισμός δίνει τώρα τη θέση του σε συμμετοχικές δημοκρατίες στις οποίες οι πολίτες έχουν την ευκαιρία όχι μόνο να ακουσθούν και να εκπροσωπηθούν αλλά και να αναλάβουν την ευθύνη της απόφασης. Κεντρική σημασία στη σχέση αυτή αποκτά ο όρος ενδυνάμωση των πολιτών και, φυσικά, προϋποθέτει άρση της παραδοσιακής τάσης εσωστρέφειας της διοίκησης και αποδοχή του πολίτη ως εταίρου. Η μορφή αυτή της σχέσης κράτους – πολίτη αποτελεί, βέβαια, πρόκληση για τη δημόσια διοίκηση, όχι μόνο γιατί πρέπει να αποδεχτεί και να προωθήσει την ενδυνάμωση και αυτονόμηση των πολιτών αλλά και γιατί αυτές πρέπει να είναι συλλογικές και να επιτευχθούν έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ασφάλεια των άλλων πολιτών και της όλης διαδικασίας.

Οι τέσσερις αυτές μορφές σχέσεων μεταξύ διοίκησης και πολιτών είναι οι κυριότερες που συναντά κανείς στη βιβλιογραφία. Είναι σαφές ότι απεικονίζουν διαφορετικού βαθμού εξάρτηση των πολιτών από το κράτος και κινούνται πάνω στον άξονα παθητικός πολίτης – ενεργός πολίτης. Η διαφοροποίηση θυμίζει άμεσα τη διαφοροποίηση μεταξύ μορφών ηγεσίας στον επιχειρηματικό τομέα (κεφάλαιο Ι.4 της παρούσας) η οποία κινείται μεταξύ αυταρχικής, συγκεντρωτικής, 'εκ των άνω' και δημοκρατικής, αποκεντρωτικής, συμμετοχικής, 'εκ των κάτω' ηγεσίας. Κάθε μια από τις τέσσερις μορφές διακυβέρνησης έχει τα πλεονεκτήματά της αλλά και εμπεριέχει ασάφειες και αντιφάσεις. «Ο πολίτης δεν μπορεί να τοποθετηθεί στην ίδια βάση με τον υπήκοο, τον χρήστη, τον καταναλωτή και τον εταίρο»[3]. Η πρόκληση λοιπόν της δημόσιας διοίκησης δεν εξαντλείται στις σχέσεις αυτές. Στη βάση του σύγχρονου προβληματισμού βρίσκονται ζητήματα όπως ευαισθησία και ανταπόκριση στα αιτήματα των πολιτών, οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας, οι οποίες θα ενθαρρύνουν την εκατέρωθεν προσέγγιση και συνεργασία, προσαρμογή στις απαιτήσεις και προκλήσεις των καιρών, ευελιξία και δημιουργικότητα για την καλυτέρευση των συνθηκών

[3] Κ. Σπανού, Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία, εκδ Παπαζήση, 2000

ζωής, περιβαλλοντική ευαισθησία και ευθύνη, και κυρίως, διατήρηση μιας συνολικής οπτικής εκ μέρους των διοικητικών στρατηγικών.

Μετά την αναφορά αυτή στις διάφορες μορφές διακυβέρνησης ας επιστρέψουμε στο τριαδικό πρότυπο ολικής διοίκησης της εργασίας αυτής και ας εξετάσουμε τις διαφορές και ομοιότητές του με τις άνω θεωρήσεις. Το ΠΟΔ είναι βασισμένο σε 6 διαφορετικές διοικητικές στρατηγικές οι οποίες πρέπει να συνυπάρχουν. Οι στρατηγικές αυτές ονομάστηκαν, στο κεφάλαιο II.3., ως:

1. Στρατηγική επέκτασης - Συγκεντρωτική διοίκηση
2. Στρατηγική ανανέωσης και εσωτερικής ενδυνάμωσης - Αποκεντρωτική διοίκηση
3. Στρατηγική προσαρμογής και ευελιξίας - Ευέλικτη διοίκηση
4. Στρατηγική συνεργασίας - Ομαδική διοίκηση
5. Στρατηγική προγραμματισμού και τάξης - Διοίκηση αναβάθμισης
6. Στρατηγική εκμετάλλευσης ευκαιριών - Δημιουργική διοίκηση

Υπάρχει, άραγε, δυνατότητα σύνδεσης των 6 αυτών διοικητικών στρατηγικών με τη δημόσια διοίκηση; Πώς σχετίζονται οι 4 μορφές σχέσεων πολιτών και δημόσιας διοίκησης με τις 6 στρατηγικές του ΠΟΔ; Πώς εξηγείται η άμεσα προκύπτουσα διαφορά στον αριθμό των σχέσεων και των στρατηγικών; Θα μπορούσε το ΠΟΔ να καλύψει τις 4 μορφές σχέσεων και, ίσως, να υποδείξει και κάποιες διαφορετικές; Πολλά τέτοια ερωτήματα αναβλύζουν καθώς κανείς μελετά και προσπαθεί να συσχετίσει τις δύο προσεγγίσεις. Ας προσπαθήσουμε, λοιπόν, να τα διερευνήσουμε διεξοδικότερα ξεκινώντας από τις 6 τριάδες που σχηματίζονται από τις διαφορετικές σχετικές θέσεις που καταλαμβάνουν οι 3 παλμοί της δημόσιας

διοίκησης που ορίσαμε παραπάνω, δηλαδή το κράτος, ο πολίτης και η πολιτική ή το πολίτευμα.

Η 1η τριάδα, Κράτος – Πολίτης – Πολιτική, περιγράφει τη σχέση ενεργητικού κράτους το οποίο υποκινεί τις όποιες αλλαγές αποφασίζοντας ερήμην του παθητικού πολίτη ο οποίος δέχεται το αποτέλεσμα των αποφάσεων. Η πολιτική που ακολουθείται και διαμορφώνεται οδηγεί σε ένα είδος γραφειοκρατικού, διαδικαστικού πολιτεύματος και παραπέμπει σαφώς στη σχέση πολίτη και διοίκησης, μέσα στην οποία στον πρώτο αντιστοιχεί ο ρόλος του υπηκόου ή διοικούμενου. Υπό την προϋπόθεση ότι το κράτος έχει την απαραίτητη τεχνογνωσία και ορθή κρίση, η τριάδα μπορεί να λειτουργήσει θετικά σε περιόδους κρίσεων ή περιόδους επέκτασης προς συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Η 2η τριάδα, Πολίτης – Κράτος – Πολιτική, περιγράφει τη σχέση ενεργητικού πολίτη ο οποίος υποκινεί τις αλλαγές αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες, οι οποίες γίνονται αποδεκτές από ένα δεκτικό κράτος. Η πολιτική εδώ συμβαδίζει με αποκεντρωτικό πολίτευμα, στα πλαίσια του οποίου ο ενδυναμωμένος πολίτης αναλαμβάνει το ρόλο και την ευθύνη του εταίρου ή συμπαραγωγού. Οι εξελίξεις υποκινούνται από το σώμα της κοινωνίας και αποκτούν τον εσωτερικό χαρακτήρα που τους προσδίδει ένα συντονιστικό κράτος. Η τριάδα παραπέμπει σαφώς στη σχέση πολίτη και διοίκησης, μέσα στη οποία στον πρώτο αντιστοιχεί ο ρόλος του εταίρου ή συμπαραγωγού.

Η 3η τριάδα, Κράτος – Πολιτική – Πολίτης, θα πρέπει, σύμφωνα με το κεφάλαιο ΙΙ.3., να αντιστοιχεί σε στρατηγική ευελιξίας και προσαρμογής. Το κράτος υποκινεί τη σχέση για να υλοποιήσει τις ιδέες και τα σχέδια που αναδύονται από την ανάγνωση που επιχειρεί στην περιρρέουσα πραγματικότητα μέσω της πολιτικής του και το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι προϊόν συνεχούς προσαρμογής στις αναδυόμενες ανάγκες και, τελικά, επιτυγχάνεται μέσα από την προσπάθεια και εμπλοκή των πολιτών.

Η 4η τριάδα, Πολίτης – Πολιτική – Κράτος, αντιστοιχεί σε στρατηγική συνοχής και συνεργασίας. Ο πολίτης, στα πλαίσια της πολιτικής που

ακολουθείται, και ενθαρρυνόμενος από αυτή, υποκινεί μια σχέση εποικοδομητικού χαρακτήρα η οποία εκφράζει τις ανάγκες του και γίνεται ορατή με την καταλυτική συμβολή του κράτους. Το αποτέλεσμα είναι ενίσχυση της ταυτότητας της κοινωνίας και δημιουργία αξιοπιστίας μεταξύ αυτής και του κράτους.

Η 5η τριάδα, Πολιτική – Κράτος – Πολίτης, αντιστοιχεί σε στρατηγική προγραμματισμού και τάξης. Ο τελικός στόχος λειτουργεί ως κίνητρο της σχέσης, η απόφαση γίνεται αποδεκτή από το ευαισθητοποιημένο κράτος και υλοποιείται από το σώμα των πολιτών. Η όλη διαδικασία διέπεται καθ' όλη την εξέλιξή της από το γενικό νόμο της τάξης, δηλαδή της συμμόρφωσης σε συγκεκριμένα τακτικά βήματα επιβαλλόμενα από τον τελικό στόχο.

Η 6η τριάδα, Πολιτική – Πολίτης – Κράτος, αντιστοιχεί σε στρατηγική δημιουργικότητας και εκμετάλλευσης ευκαιριών. Η πολιτική, ως δυνατότητα πλέον, δηλαδή απελευθερωμένη από δεσμά και πελατειακές σχέσεις, υποκινεί την τριάδα μέσα από δημιουργικές ιδέες για καλύτερη διακυβέρνηση και, συναντώντας ευαίσθητους και δεκτικούς πολίτες, οδηγεί σε νέα πραγματικότητα μέσα από την έγκριση και την ικανότητα του κράτους.

Από την παραπάνω ανάλυση είναι φανερό ότι, ενώ οι ιδιότητες του πολίτη ως υπηκόου και εταίρου εύκολα παραπέμπουν στις δύο πρώτες στρατηγικές της επέκτασης και της ενδυνάμωσης, οι αντίστοιχες του χρήστη και του καταναλωτή δεν μπορούν άμεσα να αντιστοιχιθούν με κάποιες από τις άλλες στρατηγικές. Ενδεχομένως δε αυτό να μην είναι καν δυνατό εφόσον, άλλωστε, αυτές αποτελούν μάλλον ενδιάμεσα στάδια μεταξύ του υπηκόου και του εταίρου. Αυτό σημαίνει ότι εντοπίζονται σε περιπτώσεις μεγαλύτερου ή μικρότερου βαθμού συγκεντρωτικής ή αποκεντρωτικής διακυβέρνησης και αποτελούν επομένως ενδιάμεσες παραλλαγές των δύο άλλων ιδιοτήτων του πολίτη. Από την άλλη πλευρά, το ΠΟΔ παραπέμπει σαφώς σε 4 ακόμα στρατηγικές οι οποίες εκφράζουν ζωτικής σημασίας λειτουργίες μιας κοινωνίας και πρέπει να εξετασθούν περαιτέρω. Η πρώτη από αυτές, δηλαδή η 3η τριάδα, η στρατηγική της ευέλικτης προσαρμογής θα μπορούσε, από μια άποψη, να θεωρηθεί ότι εμπεριέχει την ιδιότητα του πολίτη ως καταναλωτή,

υπό την έννοια ότι ένα ενεργητικό κράτος προσαρμόζει υπεύθυνα τις υπηρεσίες ποιότητας που προσφέρει στις ανάγκες των πολιτών. Μια τέτοια θεώρηση έχει κάποια βάση αλλά αποτελεί πολύ περιορισμένη άποψη της στρατηγικής της προσαρμογής στη δημόσια διοίκηση. Πράγματι, η προσαρμογή μιας κοινωνίας σαν την ελληνική στα νέα δεδομένα, ειδικά την εποχή της παγκοσμιοποίησης που διάγουμε, αποτελεί σαφώς ευρύτατο και ζωτικής σημασίας θέμα και καλύπτει πολλές και πολύπλοκες πλευρές πέραν της παροχής υπηρεσιών ποιότητας στους πολίτες. Η 4η τριάδα, η στρατηγική της δημιουργίας εσωτερικής συνοχής και συνέργειας μεταξύ πολιτών, θεσμών και λειτουργιών είναι επίσης υψίστης σημασίας στις σημερινές κοινωνίες. Είναι η τριάδα που, εκτός των άλλων, διαμορφώνει την ταυτότητα των πολιτών και εξασφαλίζει τη δυνατότητα δημιουργικής συνεργασίας μεταξύ των παραγόντων της δημόσιας ζωής. Αν και στην περίπτωση αυτή θα μπορούσε κανείς να πει ότι εμπεριέχεται, σε κάποια της μορφή, η ιδιότητα του πολίτη ως συμπαραγωγού ή εταίρου, και πάλι η άποψη αυτή δεν καλύπτει πάρα μια μόνο εκδοχή του ζητήματος. Πράγματι, οι όροι εσωτερική συνοχή και αξιοπιστία σε μια κοινωνία ακουμπούν πολύ περισσότερες πτυχές της σύγχρονης ζωής από την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν στη ζωή τους. Η 5η τριάδα, η στρατηγική του προγραμματισμού για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων αλλά και μακροπρόθεσμων στόχων με εύτακτα βήματα που συμμορφώνονται με απαραίτητους κανόνες και συνθήκες είναι ομοίως ζωτικής σημασίας για μια σύγχρονη κοινωνία, ειδικά αναπτυσσόμενη, όπως η ελληνική. Χωρίς αυτή κανένας στόχος δεν μπορεί να προγραμματισθεί και, επομένως, η ανάπτυξη καθίσταται αδύνατη ή τυχαία. Τέλος, η 6η τριάδα, η στρατηγική της εκμετάλλευσης ευκαιριών και δημιουργίας καινοτόμων αλλαγών είναι η στρατηγική που καθορίζει, σε μεγάλο βαθμό, την επιβίωση αλλά και την ευημερία της κάθε κοινωνίας. Στην εποχή των τεράστιων κοινωνικοπολιτικών αλλαγών που ζούμε, στην εποχή της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας, όπου τίποτε δεν μπορεί να χαρακτηρισθεί ασήμαντο και να παραβλεφθεί από μια σοβαρή κοινωνία και τη διακυβέρνησή της, η τριάδα της δημιουργικότητας και της καινοτομίας αποτελεί ζωτικής σημασίας εργαλείο για την επιβίωση και ευημερία.

Είναι βέβαιο ότι η πλήρης ανάλυση των 6 στρατηγικών στη δημόσια διοίκηση και διακυβέρνηση μιας σύγχρονης κοινωνίας στην εποχή της παγκοσμιοποίησης που διάγουμε θα μπορούσε να δώσει τόσο υλικό, ώστε κάλλιστα να αποτελέσει το θέμα μιας άλλης διατριβής. Η παραπάνω ανάλυση, όμως, κατέδειξε ότι το ΠΟΔ έχει σαφή εφαρμογή στη δημόσια διοίκηση και καλύπτει, και πάλι, περισσότερες πτυχές της από αυτές οι οποίες είναι άμεσα αναγνωρίσιμες από διάφορα άλλα μοντέλα εν χρήσει. Πέραν αυτού δε, ορίζει ακριβώς τους σχετικούς ρόλους που πρέπει να υιοθετήσουν οι βασικοί παίκτες, που είναι και το ζητούμενο, ώστε να εξασφαλισθεί η υγιής παρουσία των διάφορων στρατηγικών. Έτσι, λειτουργεί όχι μόνο στο επίπεδο της αποκατάστασης αλλά και σ' αυτό της πρόληψης στο δημόσιο χώρο. Η κοινωνία δε, στην οποία οι 6 στρατηγικές δημόσιας διοίκησης είναι ταυτόχρονα παρούσες και υγιείς, είναι μια κοινωνία η οποία μπορεί να αναπτυχθεί, έχει εσωτερική συνοχή και τη δυνατότητα συνεχούς ενδυνάμωσης, ώστε να μην κινδυνεύει από την ανάπτυξη αυτή, μπορεί να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των καιρών, έχει σαφή ταυτότητα και αξιοπιστία μεταξύ των φορέων της, έχει τη δυνατότητα δημιουργικής συνεργασίας μεταξύ των παραγόντων και των λειτουργιών της, προγραμματίζει αποτελεσματικά τους στόχους της, διακατέχεται από την απαραίτητη τάξη για να προχωρήσει προς την υλοποίησή τους και εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που τις παρουσιάζονται με τρόπο καινοτόμο και δημιουργικό. Έχει, λοιπόν δυνατότητα αποτελεσματικής αξιοποίησης του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού της περιβάλλοντος στο παρόν αλλά και δυνατότητα επιβίωσης στο μέλλον. Αυτής της μορφής η δημόσια διοίκηση θα μπορούσε κάλλιστα να θεωρηθεί «ολική».

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι απόλυτα βέβαιο ότι το μέλλον, δηλαδή στην ουσία το 'άγνωστο', εμπεριέχει το μεγαλύτερο μέρος του ζωτικού δυναμικού κάθε κοινωνικής ή επιχειρηματικής ομάδας. Είναι επίσης βέβαιο ότι η δύναμη της ανακάλυψης και μετατροπής αυτού του ζωτικού δυναμικού σε πραγματικότητα ανήκει αποκλειστικά στους ανθρώπους και στις μεταξύ τους σχέσεις και όχι σε μηχανιστικά συστήματα και μοντέλα. Αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι η βίωση και εμπειρία της πραγματικότητας προηγείται των συστημάτων ως προς τη σημασία της για την απελευθέρωση του δημιουργικού δυναμικού μιας ομάδας. Έτσι, το απρόσμενο και το απρόβλεπτο είναι συνηθισμένα και αναπόσπαστα συστατικά της ζωής και της πραγματικότητας γύρω μας. Παρόλα αυτά, τα περισσότερα συστήματα που χρησιμοποιούμε για τη διοίκηση των οργανισμών μας καταναλώνουν τεράστια ποσά ενέργειας στο να εξηγήσουν λεπτομερώς το 'γνωστό', αυτό που ήδη συμβαίνει, τη στιγμή που το πλέον απαραίτητο είναι να ανακαλυφθεί το 'άγνωστο', αυτό που είναι δυνατόν να συμβεί ή αυτό που θα συμβεί. Πράγματι, η πλειονότητα των στόχων των μοντέλων διοίκησης δε σχετίζονται με το 'δυνατόν' ή το 'μέλλει γενέσθαι', δηλαδή το άγνωστο. Δικαιολογημένα, άλλωστε, διότι το άγνωστο δεν συμπεραίνεται αλλά, σαν την αλήθεια, είναι εκεί και πρέπει να βιωθεί και να ανακαλυφθεί σταδιακά. Τελικά, μπορούμε να πούμε ότι το άγνωστο θα είναι είτε αποτυχία είτε το αποτέλεσμα ικανοτήτων, αφοσίωσης, ενθουσιασμού και δημιουργικότητας ανθρώπων, σχέσεων και συμπεριφορών πέρα από τα μοντέλα και τις επιταγές τους.

Συμπερασματικά, τα όποια μοντέλα διοίκησης επιμένουμε να επινοούμε και να χρησιμοποιούμε πρέπει να συνεξελίσσονται με την περιρρέουσα πραγματικότητα και να προσαρμόζονται με ευελιξία και ακρίβεια στις επιταγές της, ώστε να έχουν ελπίδα επιτυχίας και διάρκειας. Πρέπει, επίσης, να ξεκινούν από την αληθινή κατάσταση των πραγμάτων και να παραμένουν συντονισμένα μαζί της και όχι να την αλλοιώνουν από την προετοιμασία, κιόλας, της εφαρμογής τους για την φέρουν στα μέτρα τους.

Άλλωστε, αντικειμενική γνώση των προβλημάτων μάς τοποθετεί σαφώς στην τροχιά της λύσης τους. Τα συστήματα διοίκησης πρέπει, ταυτόχρονα, να μην αποκλείουν ως περιττές τις αποκλειστικά ανθρώπινες ιδιότητες της διορατικότητας και τη διαίσθησης αλλά να τις προωθούν και να τις χρησιμοποιούν για την προετοιμασία μπροστά στο άγνωστο. Πρέπει, ακόμα, να αντιμετωπίζουν το εκάστοτε πρόβλημα συνολικά και πολυδιάστατα, όχι αποσπασματικά με βάση το ιστορικά αποδεδειγμένο ως ολέθριο για τη διατήρηση της ταυτότητας μιας οποιασδήποτε μονάδας 'διαίρει και βασίλευε'. Πρέπει, τέλος, να επικεντρώνονται στην εφαρμογή και όχι μονάχα στο σχεδιασμό της απόφασης, δηλαδή να έχουν τη δυνατότητα αυτορρύθμισης. Άλλωστε, ο όρος 'απόφαση' σχετίζεται, συχνά, πολύ περισσότερο με τη συνειδητή αποδοχή των συνεπειών μιας δράσης παρά με τις προϋποθέσεις αυτής ή τη φαινομενική επάρκεια της όποιας αντίδρασης σε αυτή. Αυτό που υφίσταται ως συνισταμένη των δράσεων, δηλαδή το 'είναι', κι αυτό που είναι σε έλλειψη, δηλαδή το 'αναγκαίον', σε συνδυασμό με αυτό που περικλείει η συνειδητότητά μας υποδεικνύουν το 'δέον γενέσθαι'.

Όλα αυτά προϋποθέτουν από τους ηγέτες και τους ακόλουθους κάτι που δεν μπορεί να αναχθεί σε απλή γνώση και δράση. Προϋποθέτουν κατανόηση, δηλαδή συνειδητή δράση. Δρούμε από επιθυμία καθοδηγούμενη από γνώση αλλά αυτό δεν είναι παρά αυτοματισμός όταν δεν εμπλουτίζεται από την κατανόηση. Αν μελετήσουμε μέτριες επιχειρήσεις θα διαπιστώσουμε ότι οδηγούνται από ηγέτες με μικρή κατανόηση για τα εντός και εκτός συμβαίνοντα και μελλούμενα. Αντίθετα, επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν συνήθως στο τιμόνι τους ηγέτες με υψηλότερη κατανόηση. Η κατάσταση, όμως, αλλάζει ραγδαία στις ελάχιστες εξαίσιες επιχειρήσεις που συναντάμε στον κόσμο μας και που διδάσκουμε στα σχολεία μας. Εκεί συναντάμε ζωντανή τη δυνατότητα διαχείρισης και κοινοκτημοσύνης της κατανόησης, όχι μόνο από τους επικεφαλής, αλλά και, περισσότερο ίσως, από τα στελέχη πρώτης γραμμής. Αυτό σημαίνει επί μακρόν παράταση και διατήρηση της επιτυχίας, δηλαδή αρίστευση. Είναι συχνό, πράγματι, στην ιστορία των επιχειρήσεων το φαινόμενο της εμφάνισης ηγετών με υψηλή κατανόηση και θέληση οι οποίοι επηρέασαν και οδήγησαν έναν οργανισμό σε εξαιρετική

επιτυχία. Γιατί, όμως, στις περισσότερες περιπτώσεις απέτυχαν να διαιωνίσουν την επιτυχία τους αυτή μετά την απομάκρυνσή τους; Γιατί οι μεταγενέστεροι, ενώ βίωσαν από κοντά την επιτυχία και τη συνταγή της, δεν μπόρεσαν να την επαναλάβουν όταν βρέθηκαν χωρίς την καθοδήγηση του μεγάλου ηγέτη; Μήπως γιατί η κατανόηση δε μεταβιβάζεται με λόγια και διδαχές; Μήπως γιατί όσο και να βίωσαν οι επόμενοι τη συνταγή της επιτυχίας δεν κατόρθωσαν ποτέ να κατανοήσουν τις φυσικές της δομές και τους μηχανισμούς της ώστε να την προσαρμόζουν και να την εφαρμόζουν ανάλογα; Μήπως γιατί φοβήθηκαν το ανεξέλεγκτο γι' αυτούς ρίσκο του να σπάσουν, όταν και όπου χρειαζόταν, τις υπάρχουσες δομές και να ελευθερώσουν το δυναμικό του συστήματος όπως οι χαρισματικοί προκάτοχοί τους; Ναι, αλλά αυτοί δεν ήταν εξίσου χαρισματικοί. Τι πιθανότητες περαιτέρω επιτυχίας είχαν λοιπόν; Τι θα αναπληρώσει αυτή τους την έλλειψη; Θα πρέπει να παραμένει, στην καλύτερη εκδοχή, στάσιμος ο οργανισμός μέχρι την εμφάνιση του επόμενου σωσία μέσα από την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος;

Εδώ ακριβώς είναι που χρειάζεται η υποστήριξη του συστήματος, όχι με την αγκύρωση σε σταθερές, αναποτελεσματικές απέναντι στο ρευστό και το απρόβλεπτο δομές, αλλά με την υιοθέτηση και χρήση προτύπων δράσης που βασίζονται σε φυσικούς τρόπους συνδιαλλαγής με την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος. Τέτοιοι είναι οι τρόποι ηγετικών μοντέλων τα οποία αναδύονται αβίαστα από τη συνεχή συναλλαγή από τη μία μεταξύ των χαρακτηριστικών του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, το οποίο παρέχει ανά πάσα στιγμή το θετικό ή αρνητικό πεδίο δράσης και οριοθετεί τους στόχους και από την άλλη μεταξύ της αρμονικής συνεργασίας του τόσο με τους φορείς τους επιφορτισμένους με την εξασφάλιση και παροχή των απαιτούμενων πόρων, όσο και με τους φορείς τους υπεύθυνους για τη διεκπεραίωση του όποιου απαραίτητου έργου. Στο μάνατζμεντ η συναλλαγή αυτή καθορίζεται από τα τρία στοιχεία του συμβάντος, της εξουσίας και των ακολούθων ή εργατών, οι σχέσεις μεταξύ των οποίων καθορίζουν την επιτυχία ή αποτυχία του οργανισμού. Πράγματι, σε υγιείς οργανισμούς κάθε παράγων, και άρα και κάθε μάνατζερ, είναι σε ετοιμότητα υιοθέτησης του

ρόλου του διοικητή ή του εργάτη ανάλογα με την παριστάμενη ανάγκη. Έλλειψη ετοιμότητας ή αδυναμία ανάληψης κάποιου από τους δύο ρόλους οδηγεί αργά ή γρήγορα, αλλά νομοτελειακά, σε αποτυχία. Η απευκταία αυτή έκβαση αποφεύγεται όταν όλοι οι φορείς ευρίσκονται συνεχώς σε ετοιμότητα ανάληψης των κατάλληλων ρόλων αλλά και αλλαγής των, ανάλογα με τις επιταγές της κατάστασης. Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε κατάσταση έχει τις δικές της ανάγκες και ιδιότητες και ζητά για την πληρέστερη αντιμετώπισή της τη συνειδητή ενεργοποίηση ή απενεργοποίηση των αντίστοιχων ρόλων και διοικητικών στρατηγικών. Έτσι, ενώ όλες οι στρατηγικές είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση αρμονίας στο σύστημα, η επιτυχία είναι αποτέλεσμα της κατάλληλης και καίριας επιλογής και αντίδρασης, η οποία μετασχηματίζει τη διπολική ανταγωνιστική λογική 'κάποιος χάνει – κάποιος κερδίζει' στη κβαντική θεώρηση 'όλοι κερδίζουν'. Αυτό προϋποθέτει, βέβαια, τη δημιουργία της $3^{ης}$ δύναμης, της εξισορροπητικής, η οποία γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των αντικρουόμενων τάσεων και συμφερόντων των δύο άλλων, της δράσης και της αντίδρασης. Χωρίς αυτή υπάρχει αντίθεση και απώλεια ενέργειας εκεί που μπορεί να υπάρξει δημιουργική σύνθεση. Οι άνθρωποι, οι ομάδες και οι οργανισμοί οφείλουν να επιδιώκουν τον εντοπισμό της $3^{ης}$ αυτής δύναμης ώστε να δημιουργούν γέφυρες εκεί που υπάρχουν χάσματα, και μέσω αυτών να διευκολύνουν τη γένεση της δυνατότητας να συναλλάσσονται ευεργετικά. Η δυνατότητα αυτή είναι πολύ περισσότερη υπαρκτή απ' ό,τι φανταζόμαστε. Η αδυναμία υλοποίησής της οφείλεται συνήθως στην αδυναμία μας να εντοπίσουμε και να διαχειριστούμε την εξισορροπητική $3^{η}$ δύναμη και να ωφεληθούμε από τη συνέργεια που προκαλεί.

Δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι το πεδίο της διοίκησης και διαχείρισης, δηλαδή το μάνατζμεντ, προσφέρει ιδιαίτερα μεγάλες ευκαιρίες για ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού και παραγωγή κατανόησης και εμπειρίας, δηλαδή σοφίας της ζωής. Αυτό συμβαίνει γιατί τα εμπόδια της ομαδικής συντονισμένης εργασίας είναι πολλά σε αριθμό, τεράστια σε μέγεθος και ευρύτατα σε όρια. Είναι πιάλλον δύσκολο, έως ίσως ακατόρθωτο, να βρει κανείς σε κάποιο άλλο πεδίο ανθρώπινης δράσης μεγαλύτερη συνύπαρξη ταλέντου και ανικανότητας, γνώσης και άγνοιας, ευελιξίας και

ακαμψίας, εγωϊσμού και ανιδιοτέλειας, σταθερότητας και αστάθειας, κανονισμών και παραβάσεων, υπευθυνότητας και ανευθυνότητας, ευαισθησίας και αναισθησίας, εσωστρέφειας και εξωστρέφειας, ανταγωνισμού και συνεργασίας, φιλικότητας και εχθρότητας, ενδιαφέροντος και αδιαφορίας, δημιουργίας και σπατάλης. Θα μπορούσε κάποιος να ισχυρισθεί ότι σε έναν οργανισμό τα παραγόμενα προϊόντα είναι δευτερεύοντα σε σημασία από τη μεταλλαγή ανθρώπινου δυναμικού που προκαλείται στα πλαίσια της λειτουργίας του. Αυτό σημαίνει ότι η διαχείριση και δημιουργική εκμετάλλευση αυτού του τεράστιου εξελισσόμενου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ισχυρότατο όπλο επιτυχίας για το σύγχρονο ηγέτη στην προσπάθεια αντιμετώπισης του χαοτικού περιβάλλοντος της σύγχρονης επιχειρησιακής ζωής. Έτσι, ένα επιτυχημένο σύστημα διοίκησης βασίζεται ακριβώς πάνω σε αυτό το εργαλείο που παρέχει η ανθρώπινη συνειδητότητα και προκύπτει φυσικά και αβίαστα από την αλληλεπίδρασή του με την περιρρέουσα εξελισσόμενη πραγματικότητα. Αυτό σημαίνει ότι η πραγματική ηγεσία θα πρέπει να βασίζεται στην ανακάλυψη και στην υιοθέτηση των προτύπων της φύσης. Μια βασική, επομένως, αρχή της οργανωσιακής μάθησης θα είναι, όπως αναφέρει ο P. Senge στο βιβλίο του 'The Fifth Discipline', να αναπτύξουμε συστήματα μάνατζμεντ συμβατά με τη φύση, είτε αυτή είναι η ανθρώπινη φύση, είτε είναι η φύση ευρύτερων κοινωνικών και φυσικών συστημάτων μέσα στα οποία λειτουργούμε.

Το σύστημα διοίκησης που παρουσιάζεται από την εργασία αυτή έχει ακριβώς τα χαρακτηριστικά που αναπτύχθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους και αποτελεί ένα φυσικό τρόπο συνδιαλλαγής με την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, επιχειρώντας και επιτυγχάνοντας τον περιορισμό της σε αναλογίες επιδεχόμενες διαχείριση. Είναι ένα σύστημα με πεδίο εφαρμογής και δράσης τις σχέσεις μεταξύ των παραγόντων μιας σκόπιμα δρώσης ομάδας και, συνεπώς, βασίζεται στην προϋπόθεση ταυτόχρονης παρουσίας, εκτός των αντιπάλων δυνάμεων της δράσης και της αντίδρασης, της $3^{ης}$ δύναμης, αυτής της σύνθεσης. Κάθε διοικητική προσπάθεια ή δράση είναι στην ουσία μια τέτοια τριαδική σχέση στην οποία

τους ρόλους των τριών δυνάμεων της δράσης – αντίδρασης – σύνθεσης υιοθετούν εκ περιτροπής ο επικεφαλής, οι ακόλουθοι και το επιδιωκόμενο συμβάν. Ως τέτοια, πρέπει να είναι υγιής και ισχυρή για να είναι επιτυχής. Ομοίως, κάθε αντιμετωπιζόμενη περίσταση απαιτεί τη δημιουργία ισχυρών και υγιών σχέσεων για να επιδεχθεί επιτυχή έκβαση. Το προτεινόμενο σύστημα διοίκησης βασίζεται στην πεποίθηση ότι ο εντοπισμός μιας ασθενούς σχέσης είναι, ταυτόχρονα, εντοπισμός ενός συμπτώματος λανθασμένης ή ασθενούς διοικητικής στρατηγικής και σηματοδοτεί, επομένως, την ανάγκη ενεργοποίησης μηχανισμών εξυγίανσης βασισμένων πάνω σ' αυτή ακριβώς την εσωτερική δομή των σχέσεων η οποία προκύπτει από τους σχετικούς ρόλους των τριών παραπάνω στοιχείων. Τέτοια συμπτώματα εντοπίζονται, πράγματι, συχνά στους σύγχρονους οργανισμούς όπου οι σχέσεις υποφέρουν και αφελώς θυσιάζονται στο όνομα του σκοπού. Οδηγούν δε, αργά ή γρήγορα, σε σοβαρές οργανωσιακές παθολογίες, όπως έλλειψη οργανωσιακής ρώμης και ανεπάρκεια στις προκλήσεις του αύριο, έλλειψη αξιοπιστίας και νομιμότητας, έλλειψη αφοσίωσης ή και αλληλοσεβασμού μεταξύ των παραγόντων, άγνοια δυνατοτήτων, ανεπάρκεια επικοινωνίας και συνεργασίας, χαμηλή ποιότητα παραγόμενου έργου, αυταρχισμός και δυσανάλογη σχέση μεταξύ εξουσίας και υπευθυνότητας, παρελθοντολατρία και αδυναμία προσαρμογής, αδυναμία βελτίωσης και ανανέωσης. Κάθε μια από αυτές τις παθολογίες οφείλονται σε λανθασμένες ή υποτονικές ηγετικές δράσεις και εξυγιαίνονται, αντίστοιχα, από τις κατάλληλες ηγετικές στρατηγικές οι οποίες ενεργοποιούνται με την κατανόηση και γνώση των αντίστοιχων ρόλων των φορέων και λειτουργούν θεραπευτικά αλλά και προληπτικά. Το προτεινόμενο, από την εργασία αυτή, σύστημα διοίκησης καλύπτει όλες τις δυνατές μορφές αυτών των διοικητικών στρατηγικών και πρεσβεύει την ταυτόχρονη παρουσία και ετοιμότητά τους, ώστε να εξασφαλίζεται αρμονία μέσων και σκοπών μέσα στη γενική δυσαρμονία της πραγματικότητας και να επιτυγχάνεται, με τρόπο καθαρά ολιστικό, αρχικά πρόληψη και στη συνέχεια θεραπεία. Αποτελεί συνεπώς, για τους λόγους αυτούς, ένα Σύστημα Ολικής Διοίκησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Η ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ (SYSTEMATICS) ΤΟΥ J. G. BENNETT

Η «Συστηματική» είναι μια θεωρία η οποία οφείλει την προέλευσή της στον Αγγλικής καταγωγής μαθηματικό και φιλόσοφο J. G. Bennett (1897 – 1974) ο οποίος αφιέρωσε τη ζωή του στη μελέτη των δυνάμεων του ανθρώπου, διανοητικών, συναισθηματικών και σωματικών, καθώς και στην έρευνα του τρόπου με τον οποίο αυτές εξελίσσονται και εκδηλώνονται. Μεταξύ του 1956 και 1966 εξέδωσε το πρωτοποριακό και μνημειώδες έργο του "The Dramatic Universe", στους τέσσερις τόμους του οποίου παρουσιάζεται ο βασικός κορμός των ερευνών του και, ταυτόχρονα, επιχειρείται μια αποτελεσματική σύνθεση όλης της ανθρώπινης εμπειρίας και γνώσης. Στο έργο του αυτό επιδεικνύει επιρροές από βασικούς φιλόσοφους και επιστήμονες του 20ου αιώνα όπως οι C. S. Peirce, B. Russell, Whitehead, Husserl, Hegel και άλλους, καθώς και από πρωτοπόρους της θεωρίας της σχετικότητας και κβαντομηχανικής. Πίστευε στην επιτακτική ανάγκη σύνθεσης της ανθρώπινης γνώσης και υποστήριζε πως η εποχή του απόλυτου έχει ανεπιστρεπτί περάσει και πως ο σημερινός επιστήμονας δεν έχει παρά να αποδεχτεί την πρόσκαιρη φύση της ανθρώπινης γνώσης και τη συμπαντική επικράτηση της αβεβαιότητας. Οι βασικές του κατηγορίες είναι ο χώρος, ο χρόνος και ο αριθμός. Πίστευε πως οι κατηγορίες δεν έπρεπε να αποτελούν εξηγήσεις για κάποιο a priori σημείο της ανθρώπινης γνώσης, αλλά να ριζώνουν στην ανθρώπινη εμπειρία από την οποία να πηγάζουν αβίαστα και προοδευτικά όπως αυτή ανακαλύπτεται. Αυτό κατά τον Bennett, επιβάλλεται από τη φύση της ανθρώπινης εμπειρίας, κάθε είδος της οποίας είναι συνδεδεμένο και ενημερωτικό για κάθε άλλο. Το 1946 ίδρυσε το Institute for the comparative study of History, Philosophy and the Sciences στο Coombe Springs στο Kingston στα προάστια του Λονδίνου, ένας από τους στόχους του οποίου ήταν να προωθεί και να καθοδηγεί έρευνες πάνω στην ποιοτική σημασία των αριθμών. Αποτέλεσμα αυτών των ερευνών, χρόνια αργότερα, ήταν η Συστηματική Θεωρία (Systematics).

Η Συστηματική Θεωρία είναι ένα νοητικό εργαλείο σύνθεσης το οποίο βοηθά τον ερευνητή στην εύρεση πρότυπου, τάξης και σημασίας στο μέσον της πολυπλοκότητας και περιπλοκότητας του Σύμπαντος. Βασίζεται στην πεποίθηση ότι πίσω από την πολλαπλότητα, ποικιλία και συνεχή αλλαγή των πάντων υπάρχει μια υποκείμενη συνοχή, η οποία αποτελεί το κλειδί για την επίτευξη κατανόησης, ταυτόχρονα θεωρητικής και πρακτικής. Είναι δηλαδή η Συστηματική η διαδικασία ανεύρεσης και μελέτης των προτύπων – σχεδίων τα οποία είναι κοινά σε κάθε ολότητα. Επιχειρηματολογεί ότι για οποιοδήποτε αντικείμενο μελέτης υπάρχουν αναγνωρίσιμα πρότυπα τα οποία βοηθούν την ουσιώδη προσέγγιση και κατανόησή του πέρα από το φράγμα της πολυπλοκότητάς του. Η βάση δε αυτών των προτύπων είναι η ποιοτική σημασία των αριθμών. Με άλλα λόγια η Συστηματική υποθέτει ότι υπάρχει στη φύση μια συνοχή που μπορεί να προσεγγισθεί και να περιγραφεί σταδιακά και με σαφήνεια μέσω της εννοιολογικής ποιότητας των αριθμών. Εργάζεται με βάση την αποδοχή της πολυπλοκότητας του αντικειμένου και προχωρεί συνθετικά στην εύρεση ενδογενών προτύπων – σχεδίων, κοινών σε κάθε ολότητα, που θα οδηγήσουν τον ερευνητή σε ολική, σαφή και άμεση κατανόησή της. Οδηγεί έτσι στην εύρεση κάποιας μορφής τάξης μέσα στην περιπλοκότητα του κόσμου. Ας δούμε στη συνέχεια αναλυτικότερα τον τρόπο με το οποίο επιτυγχάνεται αυτό.

Με τον όρο σύστημα εννοούμε στη Συστηματική ένα σύνολο ανεξάρτητων αλλά συμβατών μεταξύ τους όρων, το οποίο, ανάλογα με τον αριθμό των τελευταίων, εκφράζει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, όπως καθολικότητα (σύστημα ενός όρου), πολικότητα (σύστημα δύο όρων), δυναμισμός (σύστημα τριών όρων), δραστηριότητα (σύστημα τεσσάρων όρων) κ.λπ. Η διαδικασία προσέγγισης της υπό εξέταση δομής έγκειται στη διαδοχική θεώρησή της μέσω συστημάτων προοδευτικά αυξανόμενων όρων. Σημείο αφετηρίας αποτελεί το πλέον στοιχειώδες σύστημα, αυτό της Μονάδας. Η Μονάδα ορίζει περιεχόμενο, δηλαδή εκείνα τα χαρακτηριστικά της δομής τα οποία της αποδίδουν την ατομική της ταυτότητα, και εκφράζει το συστημικό χαρακτηριστικό της καθολικότητας. Αποτελεί το πρώτο βήμα προσέγγισης της υπό εξέταση δομής. Στην πράξη η Μονάδα ορίζεται από την εξέταση των ερωτημάτων: Τι είδους κατάσταση εξετάζω; Πώς ορίζεται; Από

τι αποτελείται; Πώς οριοθετείται; Ποιο το περιεχόμενό της; Οι απαντήσεις καθορίζουν την προς μελέτη ολότητα καθώς και το ακριβές ευρύτερο πεδίο της έρευνας σχετικά με αυτή. Από τη Μονάδα περνάμε στο σύστημα της Δυάδας το οποίο εξετάζει διαφορές και όχι πλέον περιεχόμενο. Εδώ εντοπίζουμε τον τρόπο με τον οποίο η δομή φιλοξενεί και χαρακτηρίζεται από πολικότητες, είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές, σε σχέση με το περιβάλλον της. Οι πολικότητες αυτές οδηγούν στο σχηματισμό εντάσεων οι οποίες αποτελούν και την κινητήρια δύναμη της δομής. Στο στάδιο αυτό ο ερευνητής εξετάζει ερωτήματα του είδους: Πώς σχετίζονται μεταξύ τους οι δύο φύσεις της δομής, το τι κάνει και το τι είναι; Πώς διαφοροποιείται η δομή από το άμεσο περιβάλλον της και πώς αλληλεπιδρά με αυτό; Ποιες οι εσωτερικές της πολικότητες και πώς εμφανίζονται; Τι εντάσεις δημιουργούν και πώς αυτές κινητοποιούν ή εγκλωβίζουν τη δομή; Το σύστημα της Δυάδας εκφράζει το συστημικό χαρακτηριστικό της πολικότητας. Οι πολικότητες των δομών αποκαλύπτουν τις κινητήριες εντάσεις τους αλλά δεν εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο αυτές λειτουργούν. Για να γίνει κατανοητή η λειτουργία των δομών πρέπει να εξετασθούν οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι πολικότητες ή συμπληρωματικές δυνάμεις συνδέονται και αλληλεπιδρούν. Έτσι περνάμε στο σύστημα της Τριάδας μέσω του οποίου αποκαλύπτεται ο δυναμισμός της δομής, ο οποίος είναι και κύρια υπεύθυνος για τη βιωσιμότητά της στο περιβάλλον. Εδώ εξετάζονται και αποκαλύπτονται τα στοιχεία και οι μηχανισμοί που μετατρέπουν τις εντάσεις μεταξύ των συμπληρωματικών ή πολικών δυνάμεων σε βιώσιμες σχέσεις, σχέσεις δηλαδή ικανές να αντέξουν στο χρόνο. Ο δυναμισμός της δομής δεν αποκαλύπτει, όμως, ακόμα τον τρόπο λειτουργίας της παρά ισοδυναμεί με ένα στιγμιότυπο ισσοροπίας της. Για τη μελέτη και κατανόηση της δραστηριότητας της δομής χρειάζεται η εξακρίβωση κινήτρου ή, έστω, κατεύθυνσης και η εξασφάλιση των αναγκαίων για την πορεία μέσων. Αυτή η προσέγγιση απαιτεί σύστημα τεσσάρων όρων για το συνδυασμό των δύο ξεχωριστών πεδίων, του κινήτρου και των μέσων. Έτσι, το σύστημα της Τετράδας εκφράζει δραστηριότητα και αποτελείται από δύο δίπολα, τα οποία προσδίδουν την κατεύθυνση και τα μέσα τα απαραίτητα για την μετατροπή των απλών σχέσεων της Δυάδας σε δραστηριότητα στο χρόνο. Εδώ ο ερευνητής εξετάζει ερωτήματα του τύπου: Τι ακριβώς

συμβαίνει εδώ και γιατί; Για κάθε Τριάδα του προηγούμενου σταδίου εξετάζεται η ύπαρξη και αποτελεσματικότητα των τεσσάρων πηγών των απαραίτητων για τη μετατροπή των στατικών σχέσεων σε δραστηριότητα: της αφετηρίας, του στόχου, της θεωρητικής γνώσης ή τεχνογνωσίας και των πρακτικών και αναγκαίων μέσων για την πορεία.

Με τον τρόπο αυτό συνεχίζεται και σταδιακά επιτυγχάνεται φυσικά και αβίαστα όλο και μεγαλύτερος βαθμός κατανόησης της δομής. Η αρχική ολότητα ή δομή εμφανίζεται σταδιακά ιδωμένη σαν μέσα από διαδοχή μεγενθυντικών φακών αποτελούμενων από συστήματα προοδευτικά αυξανόμενου αριθμού όρων. Κάθε νέο στάδιο αυξάνει τη διείσδυση στο εσωτερικό της εξεταζόμενης ολότητας και επομένως το βαθμό αποκρυπτογράφησης και κατανόησής της. Έτσι, κάθε σύστημα είναι, τρόπον τινά, ευφυέστερο των προηγουμένων. Σύμφωνα δε με τη Συστηματική, η ακολουθία των συστημάτων συνεχίζεται θεωρητικά επ' άπειρον και περιορίζεται πρακτικά μόνο από το πεπερασμένο της ικανότητας σύλληψης του ανθρώπινου εγκεφάλου για την εξακρίβωση των συστημικών χαρακτηριστικών των συστημάτων πολλών όρων. Ο ίδιος ο Bennett μελέτησε και καθόρισε τα χαρακτηριστικά των πρώτων δώδεκα συστημάτων τονίζοντας την ταχύτατα αυξανόμενη πολυπλοκότητα του εγχειρήματος με την προσθήκη κάθε ενός ακόμα όρου για τη μετάβαση από το ένα σύστημα στο επόμενο.

Το τρίτο κατά σειρά σύστημα, της Τριάδας, είναι το κυρίαρχα χρησιμοποιούμενο στο ειδικό μέρος της παρούσας εργασίας. Η διοικητική λειτουργία εξετάζεται ως σχέση μεταξύ τριών όρων ή παλμών απαραίτητων για τη λήψη αποφάσεων. Αν η μετάβαση από το σύστημα της Μονάδας σε αυτό της Δυάδας σηματοδοτεί τη μετάβαση από την «ταυτότητα» στη «διαφορά», η μετάβαση από τη Δυάδα στη Τριάδα σηματοδοτεί τη μετάβαση από τη «διαφορά» στη «σχέση» μέσω της ύπαρξης κοινού μέτρου. Όροι όπως «σχέση» ή «συμφωνία» πρωτοαποκτούν υπόσταση στο τριαδικό σύστημα, ακριβώς επειδή νωρίτερα δεν υπήρχε κοινό μέτρο για να γεφυρωθούν οι αντιθέσεις της δυάδας. Εδώ υπάρχουν τρεις παλμοί: ένας περισσότερο και ένας λιγότερο ενεργητικός και ένας τρίτος ο οποίος διασφαλίζει την ύπαρξη κοινού μέτρου. Ο τρίτος αυτός παλμός μπορεί να γίνει κατανοητός με διάφορους τρόπους: ως άξονας περιστροφής των άλλων

δύο, ως καθοριστικός του πεδίου συνάντησής τους ή κοινής αποδοχής τους, ή ακόμα ως ο παλμός που αίρει τις εντάσεις που δημιουργούνται από την απευθείας δράση του ενός πάνω στον άλλο και καθιστά τη σχέση δυνατή. Με τον εντοπισμό και την ταυτόχρονη δράση των τριών παλμών επιτυγχάνεται η απελευθέρωση του δυναμισμού της δομής μέσω των συσχετισμών που δημιουργούνται σε αυτή. Σε πιο πρακτική βάση, κατά την εφαρμογή του συστήματος της Τριάδας η προσέγγιση της δομής γίνεται προς την κατεύθυνση βελτίωσης των εντοπιζόμενων σε αυτήν αντιθέσεων-προβλημάτων, όπως αυτά καθίστανται ορατά μέσα από το σύστημα της Δυάδας. Συγκεκριμένα κάθε προβληματική περιοχή μπορεί να θεωρηθεί σαν μια «ατελής» ή «ασθενής» τριάδα για την οποία επιβάλλεται ο εντοπισμός του πεδίου αρμονίας της μέσω του τρίτου όρου. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η εξυγίανση των σχέσεων της δομής, τόσο των ενδογενών όσο και αυτών με το περιβάλλον της, οι οποίες απελευθερώνουν το δυναμισμό της και προετοιμάζουν το έδαφος για τη μελέτη της λειτουργίας της στο χρόνο μέσα από το επόμενο σύστημα, αυτό της Τετράδας.

Ας παραμείνουμε, όμως, στο σύστημα της Τριάδας, όπως αυτό παρουσιάζεται από τον Bennett στο ίδιο έργο του, το οποίο άλλωστε χρησιμοποιείται στην εργασία αυτή. Οι τρεις παλμοί: 1 «ενεργητικός», 2 «παθητικός» και 3 «εναμονίζων» ερχόμενοι σε επαφή καθιστούν τη σχέση δυνατή και απελευθερώνουν το δυναμισμό της δομής. Η σχέση αυτή καθ' εαυτή μπορεί κατά τον Bennett να περιγραφεί σαν αποτελούμενη από τρεις επίσης όρους Α,Β,Γ οι οποίοι υιοθετούν μεταξύ τους τους ρόλους του «υποκινητή» της σχέσης, δηλαδή του όρου που την προκαλεί, του εσωτερικού «χαρακτήρα» της, δηλαδή του μηχανισμού που την καθιστά εφικτή και τέλος του «αποτελέσματος» που την ολοκληρώνει. Έτσι, κάθε σχέση περιγράφεται από το τρίπτυχο Α-Β-Γ ή υποκινητής-χαρακτήρας-αποτέλεσμα. Σε κάθε μια από τις θέσεις αυτές μπορεί να ευρεθούν ο καθένας από τους τρεις παλμούς 1,2,3 οδηγώντας έτσι στη δυνατότητα έξι ακριβώς ειδών σχέσεων: 123, 132, 213, 231, 312, 321.

Ας παρουσιάσουμε στη συνέχεια τις έξι αυτές τριάδες και τις αντίστοιχες μορφές σχέσεων που περιγράφουν, όπως αυτές ταυτοποιήθηκαν από τον Bennett.

1-2-3: Ενεργητικός παλμός δρα άμεσα επί Παθητικού και το αποτέλεσμα έχει τη μορφή του Εναρμονίζοντος. Η σχέση είναι δημιουργική (Α1), χαρακτηρίζεται από πλήρη δεκτικότητα (Β2) στη δράση του αιτίου και έχει αρμονικό αποτέλεσμα (Γ3) το οποίο προδιαθέτει συνέχεια. Περιγράφει τη σχέση ή το νόμο της **γένεσης** ή **επέκτασης** ή **εκτόνωσης** ή **δημιουργίας** και αντιπροσωπεύει κίνηση από το «ένα» στο «πλήθος» ή αλλιώς, από το «δυνάμει» στο «πραγματικό». Προϋποθέτει πλήρη συμβατότητα των παλμών 1 και 2 λόγω της άμεσης επαφής τους. Η δράση του παθητικού πάνω στον ενεργητικό έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της ενεργητικότητας του τελευταίου με αποτέλεσμα μετά από ένα αριθμό τέτοιων τριάδων η τριάδα να σταματά. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί η σχέση Αρσενικό – Θηλυκό – Απόγονος.

2-1-3: Παθητικός παλμός δρα άμεσα πάνω σε Ενεργητικό και το αποτέλεσμα έχει τη μορφή του Εναρμονίζοντος. Η σχέση υποκινείται από στάδιο ανάγκης ή στέρησης (Α2), χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα (Β1) και έχει τάση συνέχειας (Γ3). Περιγράφει το νόμο της **συγκέντρωσης** ή **ενοποίησης** ή **συνοχής** ή **εξέλιξης** (με την έννοια της ποιοτικής αναβάθμισης). Αντιπροσωπεύει κίνηση από το «πλήθος» στο «ένα» ή από το «πραγματικό» στο «δυνάμει», δηλαδή μετάβαση σε στάδιο αυξημένων δυνατοτήτων. Προϋποθέτει συνειδητή υποταγή του παθητικού παλμού σε ενεργητικό κατάλληλης έντασης και ποιότητας. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα η σχέση Μαθητής – Δάσκαλος – Μορφωμένος άνθρωπος.

2-3-1: Η σχέση υποκινείται από ανάγκη (Α2), είναι εποικοδομητική σε χαρακτήρα (Β3) και έχει αποτέλεσμα καταφατικό ή δυναμικό (Γ1). Εδώ δεν υπάρχει άμεση επαφή του ενεργητικού με τον παθητικό παλμό, οπότε η ενεργητικότητα του πρώτου καταναλώνεται κατ' ουσίαν για να καταστήσει το δεύτερο ικανό να παραμείνει ο εαυτός του. Η σχέση συντελείται μέσα από τη

διαπλαστική ικανότητα του εναρμονίζοντος παλμού και περιγράφει το νόμο της **ταυτότητας**. Η τριάδα δείχνει ότι μια ολότητα είναι αυτό που είναι μόνο υπό την προϋπόθεση εσωτερικής δεκτικότητας και, ακόμα, ότι η τελική της ταυτότητα είναι αποτέλεσμα όχι μόνο της ίδιας αλλά και της τελικής αποδοχής της από το περιβάλλον της. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί η σχέση Άνθρωπος – Ιδέα – Οπαδός (πχ. Άνθρωπος – Χριστιανισμός – Χριστιανός ή Άνθρωπος – Σχολείο – Επαγγελματίας).

1-3-2: Σχέση υποκινούμενη από Ενεργητικό παλμό (Α1), με χαρακτήρα εποικοδομητικό (Β3) και αποτέλεσμα την εκπλήρωση κάποιας κατάστασης ή συναλλαγής (Γ2). Η σχέση καθίσταται δυνατή μέσα από τη συνδετική ικανότητα του εναρμονίζοντος παλμού και όχι με απευθείας επενέργεια των δύο άλλων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην επιφέρει καμία ουσιώδη αλλαγή των εμπλεκομένων μερών. Η σχέση περιγράφει το νόμο της **αλληλεπίδρασης** και αντιπροσωπεύει πληθώρα καθημερινών συναλλαγών και εκδηλώσεων.

3-1-2: Σχέση επιβαλλόμενη από το χώρο της αρμονίας και φυσικής τάξης των πραγμάτων (Α3), έχει χαρακτήρα ενεργητικό (Β1) και αποτέλεσμα παθητικό ή δεκτικό (Γ2). Συγκεκριμένα ο εναρμονίζων παλμός δρα επί του ενεργητικού και τον καθιστά παθητικό προστατεύοντάς τον ταυτόχρονα από τις επιδράσεις του περιβάλλοντος (αφού αυτές δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τον ενεργητικό παλμό). Η σχέση περιγράφει το νόμο της **τάξης** και αποτελεί κατά τον Bennett την πηγή των κριτηρίων και νόμων βάσει των οποίων κρίνεται η ορθότητα κάθε κατάστασης. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί η σχέση Δικαιοσύνη – Άνθρωπος – Πολίτης.

3-2-1: Σχέση επιβαλλόμενη από το χώρο αρμονίας των πραγμάτων (Α3), με χαρακτήρα δεκτικό (Β2) και αποτέλεσμα ενεργητικό (Γ1). Ο Εναρμονίζων παλμός δρα πάνω σε Παθητικό και τον καθιστά Ενεργητικό. Η σχέση περιγράφει το νόμο της **ελευθερίας**. Χωρίς αυτή το σύμπαν θα ήταν τελείως μηχανιστικό και δε θα πρόσφερε καμία δυνατότητα επιλογής. Ταυτόχρονα, επειδή η ελευθερία δεν πρέπει να αντιτίθεται στη νομοτέλεια του σύμπαντος,

κάτι που θα ήταν αντιφατικό, ο νόμος δείχνει ότι ελευθερία δε σημαίνει απεξάρτηση από τους νόμους με την έννοια της κατάργησής τους αλλά αλλαγή της σχέσης των οντοτήτων με αυτούς. Έχει δε ως προϋπόθεση στάδιο πλήρους εσωτερικής δεκτικότητας (Β2). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η σχέση Ιατρική – Ασθενής – Υγιής.

Κατά τον Bennett οι τέσσερις πρώτοι νόμοι της Εκτόνωσης, Συγκέντρωσης, Ταυτότητας και Αλληλεπίδρασης διέπουν και καθορίζουν όλη την ύπαρξη και οι δύο επόμενοι, αυτοί της Τάξης και Ελευθερίας, αποτελούν εγγυήσεις αντικειμενικότητας του σύμπαντος. Συγκεκριμένα, ο μεν νόμος της Τάξης διέπει και καθορίζει το διαχωρισμό μεταξύ δυνατού και αδυνάτου στην ύπαρξη, ο δε νόμος της Ελευθερίας εξαγνίζει την ύπαρξη από την αναγκαστική λειτουργία των νόμων. Περαιτέρω, οι νόμοι είναι δύο ειδών: οι τριάδες Τάξη, Εκτόνωση και Ταυτότητα ορίζουν νόμους οι οποίοι σχετίζονται με το «είναι» της δομής και αυτές των Ελευθερία, Αλληλεπίδραση και Συγκέντρωση ορίζουν νόμους οι οποίοι σχετίζονται με το «γίγνεσθαι» της δομής. Έτσι η πρώτη κατηγορία απαρτίζει το τρίγωνο της «αιτιότητας» και η δεύτερη το τρίγωνο της «σκοπιμότητας» αυτής. Αυτό αναδεικνύει και την απαιτούμενη συνεχή ισορροπία μεταξύ του «τι είναι» μια ολότητα και του «τι μπορεί να γίνει», δηλαδή την αρμονική ενοποίηση του είναι και του γίγνεσθαι. Για να το επιτύχει αυτό η δομή πρέπει να εξασφαλίσει τη συνεχή υγιή και αρμονική συνύπαρξη και των έξι νόμων στις λειτουργίες της.

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΜΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Το Φεβρουάριο του 1972, στο Sherborne της Αγγλίας, ο J. G. Bennett παραχώρησε μια συνέντευξη σε έναν διακεκριμένο σύμβουλο επιχειρήσεων από την Αμερική, τον Saul Kuchinsky, ο οποίος είχε ήδη επιχειρήσει επί μακρόν την εφαρμογή της θεωρίας της Συστηματικής στην εξυγίανση εταιρειών στα πλαίσια της ειδικότητάς του και με μεγάλη, κατά τον ίδιο, επιτυχία. Η συνέντευξη δημοσιεύθηκε σε ένα μικρό βιβλίο του ιδίου του Kuchinsky με τίτλο "Systematics, Search for the Miraculous Management" που εξεδόθη το 1985 από τις εκδόσεις Claymont Communications - West Virginia, και είχε ως θέμα ακριβώς τη δυνατότητα εφαρμογής της Συστηματικής θεωρίας στη μελέτη των επιχειρήσεων. Ο γράφων, κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών του στην Νέα Υόρκη και λόγω του μεγάλου ενδιαφέροντός του για το θέμα, είχε την τιμή να συναντηθεί επανειλημμένα με τον Saul Kuchinsky στο σπίτι του στο New Jersey σχετικά με το θέμα αυτό, στον οποίο και οφείλει, εκτός των άλλων, τη συγκέντρωση πληθώρας υλικού, που δημιούργησε αρχικά την ιδέα της εξέτασης του θέματος της διοίκησης επιχειρησιακών και κοινωνικών ομάδων μέσα από τα ευρήματα της Συστηματικής θεωρίας και που χρησίμευσε τελικά ως μέρος της πρώτης ύλης για την εργασία αυτή. Επειδή η συνέντευξη αυτή διευκρινίζει, από τον ίδιο τον εμπνευστή και δημιουργό της τον Bennett, αρκετά σημεία της θεωρίας σε σχέση με τον κόσμο των επιχειρήσεων που είναι άμεσα συνδεδεμένος με την παρούσα εργασία, παραθέτω κάποια ενδεικτικά αποσπάσματά της σε μετάφραση δική μου. Επίσης πρέπει να αναφέρω ότι έχω επικεντρωθεί κυρίως στις απαντήσεις του Bennett παραλείποντας τις ερωτήσεις του Kuchinsky.

J. G. Bennett (απαντώντας σε προτροπή του Kuchinsky να σχολιάσει την καθολικότητα της Συστηματικής Θεωρίας του).

«Νομίζω ότι, πράγματι, το πρώτο χαρακτηριστικό της Συστηματικής Θεωρίας που τη διαχωρίζει από άλλες, όπως τις General Systems Theory, Systems Analysis, Operational Research και άλλες θεωρίες-εργαλεία

διοίκησης που κάνουν χρήση της ιδέας των συστημάτων είναι η καθολικότητά της. Όλες οι θεωρίες αυτές ασχολούνται με συστήματα αλλά όχι με τον ίδιο καθολικό τρόπο. Ο λόγος για αυτό είναι ότι η Συστηματική ξεκίνησε σαν μια έρευνα του τρόπου με τον οποίο η φύση λειτουργεί μέσα στα έμβια και στα άψυχα όντα. Όχι μόνο τα έμβια και άψυχα φυσικά συστήματα, αλλά επίσης, τα ανθρώπινα δημιουργήματα, τα τεχνητά κατασκευάσματα, τις μηχανές κ.λπ. Βρήκαμε τότε ότι σε κάθε λειτουργική κατάσταση, σε κάθε οργανισμό, ενυπάρχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία πάντα αναδεικνύονται και επαναλαμβάνονται ξανά και ξανά σε κάθε περίπτωση. Παραδείγματος χάριν, όταν συναντάμε ένα νέο πρόβλημα ή ένα νέο αντικείμενο το οποίο προσπαθούμε να κατανοήσουμε, πρέπει να ξεκινήσουμε ερωτώντας: Τι είναι αυτό; Τι αντιπροσωπεύει σαν ολότητα; Τι αντιμετωπίζω; Τι θα περιλάβω και τι θα αφήσω εκτός κατά την εξέτασή του; Αυτή είναι μια πρωταρχική πράξη κρίσης για τον ορισμό του προβλήματος, του αντικειμένου μελέτης, και το πρώτο βήμα στην εφαρμογή της Συστηματικής. Είναι ένα βήμα που είναι καθολικό. Πρέπει να προηγηθεί της ενασχόλησης με οποιαδήποτε κατάσταση, απλή ή περίπλοκη. Στη Συστηματική ονομάζουμε το βήμα αυτό ορισμό της Μονάδας, δηλαδή ορισμό ενός συστήματος ως ενός όλου, ως ενός όρου. Εάν το βήμα αυτό δεν πραγματοποιηθεί σωστά, πολλά εμπόδια παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της ενασχόλησης ακόμα και με σχετικά απλά προβλήματα, γιατί ξεκινάμε να ασχολούμαστε μαζί τους και στη συνέχεια ανακαλύπτουμε είτε ότι υπάρχει κάτι το οποίο παραλείψαμε να συμπεριλάβουμε στη μελέτη, είτε ότι ασχολούμαστε με κάτι άσχετο το οποίο οφείλαμε να έχουμε διαχωρίσει και αποκλείσει από την αρχή. Μόλις το βήμα αυτό πραγματοποιηθεί σωστά έχουμε τη Μονάδα μας.

Το επόμενο βήμα είναι να κοιτάξουμε τον τρόπο με τον οποίο η μονάδα αυτοδιαιρείται φυσικά. Ο πρώτος τύπος διαίρεσης που συμβαίνει στη φύση, όπως παραδείγματος χάριν στο γονιμοποιημένο κύτταρο, είναι διαίρεση σε αντίθετα – σε πόλους, και υπάρχουν πολικότητες σε κάθε κατάσταση. Παραδείγματος χάριν, σε μια επιχειρησιακή μονάδα υπάρχει η πολικότητα βραχυπρόθεσμων και μακροπροθέσμων στόχων και διαδικασιών. Ακόμα, η επιχείρηση έχει να κάνει με το περιβάλλον της, και επομένως υπάρχει ο διαχωρισμός εσωτερικού και εξωτερικού. Όπου υπάρχει διαδικασία

απόφασης, υπάρχει ο διαχωρισμός εξουσίας και υφισταμένων. Όλες αυτές οι πολικότητες οδηγούν σε κλίσεις-τάσεις, δηλαδή στο πέρασμα από τον ένα πόλο στον άλλο μέσω ενός αριθμού βημάτων. Πάρε το παράδειγμα ενός οργανισμού (επιχείρησης) που δραστηριοποιείται στη μετατροπή πρώτης ύλης σε τελικό προϊόν. Υπάρχει εδώ μια πολικότητα μετασχηματισμού μεταξύ των εισροών των πρώτων υλών και πόρων και των εκροών των τελικών προϊόντων. Ακριβώς η ίδια τάση υπάρχει σε κάθε ζωντανό οργανισμό στον τρόπο αφομοίωσης και μεταβολισμού του φαγητού. Είναι παρούσα σε ένα εργοστάσιο ή μια υπηρεσία. Αυτόν το δεύτερο τρόπο προσέγγισης ενός συστήματος τον ονομάζουμε Δυάδα. Αυτό (το βήμα) είναι επίσης καθολικό και απαραίτητο. Όταν ο χειριστής της Συστηματικής μελετά ένα πρόβλημα, πρέπει μεν να αποφασίσει ο ίδιος ποια από τα πολικά αντίθετα θα συμπεριλάβει στη μελέτη, αλλά θα έχει πάντα πολικά αντίθετα. Θα έχει πάντα τη Δυάδα και αυτό είναι το δεύτερο καθολικό χαρακτηριστικό της Συστηματικής. Είναι μέσω αυτής της πολικότητας που κάθε οργανισμός βρίσκει την κινητήρια δύναμή του. Ο διαχωρισμός σε πόλους είναι σαν τον διαχωρισμό σε πόλους ενός μαγνήτη και με κάθε αντίθεση ή αντίφαση πρέπει να αποφασίσουμε ... ως προς την ένταση της τάσης που μπορούμε να αντέξουμε. Αυτή όμως δεν είναι όλη η ιστορία. Ακόμα κι όταν έχουμε δει την πολικότητα, δε μας εξηγεί αυτή, πώς το σύστημα λειτουργεί. Πρέπει κανείς να πάει μακρύτερα και να δει πώς οι διαφορετικές δυνάμεις σχετίζονται, πώς αλληλεπιδρούν η μία με την άλλη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να κοιτάξει το δυναμισμό της κατάστασης.

Οτιδήποτε είναι ζωντανό, οτιδήποτε είναι σε θέση να διατηρήσει τον εαυτό του μέσα στο περιβάλλον του έχει το δικό του δυναμισμό. Υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι με τους οποίους τα μέρη του σχετίζονται και ενεργούν μεταξύ τους. Μέσα σε οτιδήποτε είναι ζωντανό και κινείται πρέπει να υπάρχει μια κινητήρια δύναμη. Αυτή μπορεί να ονομαστεί «θέληση για ζωή» ή ανάγκη για επιβίωση και είναι το ίδιο σημαντική σε έναν ανθρώπινο οργανισμό, μία επιχείρηση, όσο είναι σε ένα έμβιο ον ή φυτό. Αυτή η ανάγκη για επιβίωση είναι η πρωταρχική κινητήρια δύναμη. Υπάρχουν βέβαια και άλλες κινητήριες δυνάμεις, αλλά, όποιες και να είναι, πάντα συναντούν και ενίοτε ακόμα γεννούν διαφορετικούς τύπους αντίστασης ή αντίθεσης και αυτό μας

παραπλανά ότι επιστρέφουμε στο σύστημα της Δυάδας. Το γεγονός είναι όμως ότι υπάρχει πάντα και κάτι άλλο το οποίο προσαρμόζει, ρυθμίζει, εναρμονίζει και πραγματικά ελευθερώνει το δυναμισμό μεταξύ δράσης και αντίδρασης. Αυτό μπορεί να παρατηρηθεί εμφανώς σε έναν οργανισμό ο οποίος βασίζεται στη δυνατότητα και ευφυΐα των διοικητών, καθώς επίσης στην ανάγκη για επιβίωση και όλες τις αντιστάσεις, τις παθητικές, αδρανείς ή ακόμα και εχθρικές δυνάμεις, όπως αυτές που μπορεί να συναντήσει στον ανταγωνισμό παραδείγματος χάριν. Έχουμε, λοιπόν, τρεις δυνάμεις που πρέπει να συνυπολογισθούν: την προτροπή-ανάγκη για επιτυχία, τις αντιστάσεις και αντιθέσεις, και την ευφυΐα, εμπειρία και κατανόηση που καθιστά δυνατό το συμβιβασμό τους. Αυτή η αρχή του δυναμισμού ή συσχετισμού των δυνάμεων είναι επίσης μια αρχή καθολικής σημασίας. Αλλά, ο δυναμισμός από μόνος του δεν αποτελεί περιγραφή δραστηριότητας. Είναι απλά μια εικόνα της συγκεκριμένης μορφής δραστηριότητας που υπάρχει στον οργανισμό την όποια δεδομένη στιγμή.

Για να κατανοήσουμε τον οργανισμό στη λειτουργία του, πρέπει να συνδυάσουμε δύο αρκετά διαφορετικά πεδία ενδιαφέροντος. Με απλούς όρους, έχουμε ένα πρώτο πεδίο κινήτρου ή αξιών, το οποίο καθορίζει τους συλλογικούς και ατομικούς στόχους και επιδιώξεις. Το άλλο είναι το λειτουργικό πεδίο το οποίο σχετίζεται με τους πόρους και τις λειτουργίες του οργανισμού. Σε κάθε σημείο υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ κινήτρων, πόρων και λειτουργιών. Δεν μπορούμε να μελετήσουμε τα δύο πεδία ξεχωριστά χωρίς να αντιμετωπίσουμε πραγματικά προβλήματα και για αυτό χειριζόμαστε την κατάσταση όχι σαν δύο Δυάδες αλλά σαν μια Τετράδα, ένα σύστημα τεσσάρων όρων. Όποτε κάποιοι προσπαθούν να διαχωρίσουν αυτά τα δύο, πιθανώς για να απλοποιήσουν την κατάσταση ή επειδή ασχολούνται διαφορετικοί ειδικοί με κάθε ένα από τα πεδία, του κινήτρου και το λειτουργικό, προσκρούουμε σε μια βασική αδυναμία στη διοικητική πρακτική. Αυτό συμβαίνει, παραδείγματος χάριν, όταν εισάγουμε ανθρωπιστικές θεωρίες σε ένα οργανισμό για την αντιμετώπιση κινήτρων και ανθρώπινων σχέσεων και ταυτόχρονα άλλες τεχνικές, όπως επιχειρησιακή έρευνα ή ανάλυση συστημάτων που ενδείκνυνται για να αντιμετωπίζουν λειτουργίες και διαδικασίες. Ανακαλύπτουμε τότε ότι αυτά τα δύο απλά δε συνασπίζονται σε

μια λειτουργική εικόνα του τι ακριβώς συμβαίνει. Αυτός είναι ένας τρόπος με τον οποίο η Συστηματική έχει το πλεονέκτημα. Επιτρέπει σε κάποιον να κοιτάξει όλες τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ μη μετρήσιμων, αστάθμητων παραγόντων όπως κίνητρα και ανθρώπινες σχέσεις και μετρήσιμων όπως πόροι και λειτουργίες. Αυτό είναι το σύστημα τεσσάρων όρων, ή Τετράδα, το οποίο παρουσιάζει το πρότυπο ενός οργανισμού σε σχέση με τη δραστηριότητά του.

«... Δεν πρόκειται απλά για μια αλληλουχία συστημάτων αλλά για πρότυπα (μοντέλα) που απαρτίζουν μια ακολουθία από το ένα στο άλλο και ανοικοδομούν μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του τι είναι αυτό που μελετά κανείς και ποιες δυνατότητες ανοίγονται μπροστά του. Βέβαια, κάθε μοντέλο ιδωμένο ξεχωριστά είναι ολοκληρωμένο. Η Μονάδα είναι μια φωτογραφία του οργανισμού ως μιας ολότητας, αλλά όταν προχωρά κανείς μέσα από την αλληλουχία των μοντέλων από τη Μονάδα στη Δυάδα, στην Τριάδα, στην Τετράδα και λοιπά, κοιτά τον οργανισμό από διαφορετική οπτική γωνία. Φθάνει βαθύτερα και βαθύτερα μέσα στη λειτουργία του και το κάνει αυτό συστηματικά και με τάξη. Αυτό έχει αποδειχθεί μεγάλο πλεονέκτημα σε εμάς, γιατί κανείς δεν είναι σε θέση να συγκρατήσει στο μυαλό του κάθε δεδομένη στιγμή τη συνολική πολυπλοκότητα κάθε οργανισμού και, έτσι, νομίζω ότι μπορεί κανείς να πει ότι η Συστηματική αντιμετωπίζει αφηρημένες και άυλες έννοιες με τον ίδιο αποτελεσματικό τρόπο που τα μαθηματικά αντιμετωπίζουν ποσότητες. Δεν μπορεί κανείς να συγκρατήσει ένα μεγάλο αριθμό περίπλοκων ποσοτικών παραγόντων και να δουλέψει πάνω τους χωρίς τη βοήθεια των μαθηματικών. Νομίζω ότι είναι δίκαιο να πούμε ότι η Συστηματική μεγεθύνει πολύ τη δυνατότητά μας να αντιμετωπίσουμε όχι μόνο το μη μετρήσιμο, αλλά τη συνολική κατάσταση – ποιοτική και ποσοτική. Πραγματικά προχωρά πέρα από το διαχωρισμό ποσότητας και ποιότητας, αλλά επειδή η ποιοτική πλευρά είναι δυσκολότερη στο χειρισμό της, βλέπει κανείς γρηγορότερα πως η Συστηματική Θεωρία προσφέρει μια συνολική εικόνα.»

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1° Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων . *Διοικητική Θεωρία και Πράξη – Διοίκηση και Κοινωνία*: 6-7 Οκτ.2005, εκδόσεις Σάκκουλα, 2007

Ackoff R., *Creating the Corporate Future,* John Wiley, New York 1981

Ackoff R., *Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For,* John Wiley & Sons, New York 1981

Ackoff R., *The Democratic Organization: A Radical Prescription Recreating Corporate America and Rediscovering Success,* Oxford University Press, New York 1994

Ακαδημία Αθηνών, *Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση, Διαπιστώσεις – Προτάσεις,* Κέντρον Ερεύνης Ελληνικής Κοινωνίας, Αθήνα 2000

Allix, "Transformational Leadership: Democratic or Despotic?", *Educational Management and Administration*, 2000

Axelrod R. & Cohen M. D., *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier,* Basis Books, New York 2001

Αργυριάδης Δ., *Για μια Δημόσια Διοίκηση που Αποδίδει και Επικοινωνεί με τους Πολίτες,* Αθήνα – Κομοτηνή, Εκδ. Σάκκουλας 1998

Argyris C., *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning,* Allyn & Bacon, Boston 1990

Argyris C., *On Organizational Learning,* Blackwell, Oxford 1992

Argyris C. & Schon D., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective,* Addison-Wesley, Mass. 1978

Ashby R., *An Introduction to Cybernetics,* Chapman & Hall, London 1956

Atlee Tom, «How to make a decision without making a decision», *Communities magazine*, Winter 2000

Avolio B.J. & Bass B.M., *Developing a Full Range of Leadership Potential,* Binghampton: State University of New York 2000

Bak Per, *How Nature Works: The Science of Self Organized Criticality,* Springer-Verlag, New York 1996

Barrett A. & Beeson J., "Developing Business Leaders for 2010", *The Conference Board,* New York 2002

Barrett F.J., "Managing and Improvising: Lessons from Jazz", *Career Development International, Vol.3,* 1998

Barnard C., *The Functions of the Executive,* Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1938

Barrow J., *Theories of Everything,* Vintage, London 1991

Basadur M., "Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership", *The Leadership Quarterly 15,* 2004

Bateson Gregory, *Mind and Nature*, New York, Bantam, 1980

Bauman Z., *Alone Again: Ethics After Certainty,* Demow, London 1994

Bennett J., *The Dramatic Universe*, Vol. 2, *The foundations of moral philosophy*, Hodder & Stoughton, London, 1961

Bennis Warren, *Managing the Dream,* Perseus Books 2000

Bennis Warren, *Organizing Genius: The secrets of creative collaboration,* Addison-Wesley 1996

Bennis Warren, *Reflections on leadership and change,* Addison-Wesley 1994

Bennis Warren, *Learning to Lead: A workbook on becoming a leader,* Warren G. Bennis & Jean Goldsmith, Addison-Wesley 1994

Berlin I., *The Science of Reality,* H. Hardy ed., Pimlico, London 1996

Berry Ch., "Shared understanding and the Democratic way of life", J.W. Chapman/I. Shapiro, Democratic Community, New York 1993

Bilson A. & Ross S., *Social Work Management and Practice,* JessicaKingsley Publishers, London 1999

Blake A., "The Triad", *The Unis Institute,* April 1995

Blake A., *Systematics: A Method for Understanding in the Study of Complex Wholes,* Unis Institute Publications, USA 1997

Bok Per., *How Nature Works: The Science of Self-Organized Criticality,* New York, Springer-Verlag 1996

Bono J.E., "Transformational Leadership: What We Know and Why We Should Care!", Presentation delivered to Minnesota professionals, Minneapolis, Sept. 2002

Borucki & Byosiere, "Toward Global Business Leadership", *12th annual International Conference of the Strategic Management Society*, London, 1991

Boudouridis M., "Governance in Science & Technology", *EASST Conference: Responsibility under Uncertainty,* University of York, UK, July 31-Aug 3, 2002

Box R., "Running Government like a Business", *American Review of Public Administration 29,* 1999

Boyatzis R., McKee A. & Goleman D., "Reawakening your Passion for Work", *Harvard Business Review,* April 2002

Briskin A., *The Stirring of Soul in the Work Place,* Jossey-Bass, San Francisco 1996

Brown H., *Αντίληψη, Θεωρία και Δέσμευση: Μια νέα φιλοσοφία της επιστήμης,* Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, Ηράκλειο 1995

Brown S. & Eisenhardt K.M., "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-past evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative Science Quarterly 42,* 1997

Brown Tom, *Fiscal Fairy Tales*, Berett-Koehler, San Francisco, 1999

Brown J. & Isaacs D., *The World Cafe,* Berrett-Koehler, San Francisco 2005

Buckingham M. & Coffman C., *First Break All The Rules,* McGraw-Hill, New York 2001

ByrneD., *Complexity theory and the Social Science,* Routledge, London 1998

Γαβρόγλου Σταύρος, «Εργασία και Ευελιξία: Τάσεις της Αγοράς και Αποτιμήσεις των Εργαζομένων», *Το Μέλλον της Εργασίας: Σύγχρονες Κοινωνικοοικονομικές Αναλύσεις, Σειρά: Επιστήμη και Κοινωνία,* Εκδόσεις Πατάκη 2005

Γιανναράς Χ., *Μετα-νεωτερική μετα-φυσική,* Δόμος, Αθήνα 1993

Carse J., *Finite and Infinite Games,* Penguin 1987

Casti J., *Complexification: Explaining a Paradoxical World Through the Science of Surprise,* Abacus, London 1994

Casti J. & Karlqvist A., *Complexity, Language and Life: Mathematical Approaches,* Springer-Verlag, Berlin 1986

Capra, Fritjof, *The Web of Life: A new scientific understanding of Living Systems*, New York, Anchor, 1996

Carley, M.S., *Teambuilding: Lessons from the Theatre*, Training & Development, 1996

Caruso D.R., Mayer J.D. & Salovey P., "Emotional Intelligence and Emotional Leadership". In *Multiple Intelligences and Leadership,* 2002

Chaleff I., *The Courageous Followers: Standing Up To and For Our Leaders,* Berrett-Koehler, 1995

Chalmers A. F., *Τι είναι αυτό που το λέμε επιστήμη,* Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης, Ηράκλειο 1996

Champy J., *X-Engineering the Corporation: Reinvent your Business in the Digital Age,* Hodder & Stoughton, 2002

Champy J., *Reengineering Management: the mandate for new leadership,* εκδ. Γαλαίος 1996

Chelariu C., Johnston W.J. & Young L., "Learning to Improvise, Improvising to Learn: A process of responding to complex environments", *Journal of Business Research, Vol. 55,* 2002

Chevallier Jacque, *Science Administrative*, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 1993

Chowdhury S., *Management 21C,* Prentice Hall 2000

Clark Donald, Donald Clark's Site, Concepts of Leadership.

Clarke T. & Clegg S., *Changing Paradigms,* Harper Collins Business, London 1998

Clarke J. & Newman J., *The Managerial State,* Sage, London 1997

Cloke K. & J. Goldsmith J., *The End of Management*, John Wiley and Sons, San Francisco, 2002

Cohen J. & Stewart I., *The Collapse of Chaos: Discovering Simplicity in a Complex World,* Penguin 1995

Cohen M. D., March J. Q. & Olsen J.P., "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly 17,*1974

Collins J., "Level 5 Leadership", *Harvard Business Review,* January 2001

Collins J.C. & Porras J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies,* Harper Business, New York 1993

Covey S. R., *Daily Reflections for Highly Effective People: Living the seven habits everyday,* Simon & Schuster, 1994

Crossan M., "Improvise to Innovate", *Business Quarterly 62,* 1997

Crossan M., "Improvisation in Action", *Organization Science,* Vol.9, 1998

Cunha M.P. , Cunha J.V. & Kamoche K., "Organizational Improvisation: what, when, how and why", *International Journal of Management Review,* Vol.1, 1999

Daft R., *Leadership,* The Dryden Press 2000

Daft R. & Lengel R. H., *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organizations,* San Francisco, Berrett-Koehler 1998

Dale, R.D., *Leading Edge*, Abingdon Press, TN, 1996

Dawkins R., *The Selfish Gene,* Oxford University Press 1989

Dee Hock, "The Art of Chaordic Leadership", *Leader to Leader*, Winter 2000

Dee Hock, *Birth of the Chaordic Age,* Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999

DeLeon L. & Denhardt R., "The political theory of reinvention", *Public Administration Review 60,* 2000

Denhardt R. & Denhardt J., "The new public service: serving rather than steering", *Public Administration Review 60,* 2000

Dess G. & Picken C., "Changing Roles: Leadership in the 21st century", *Organizational Dynamics,* Winter 2000

De Geus A., *Εταιρία: Ένας Ζωντανός Οργανισμός,* εκδόσεις Κριτική 2002

De Pree Max, *Leadership Is An Art,* Doubleday, New York 1989

De Pree Max, *Leadership Jazz,* Dell Publishing, New York 1992

Deutsch, "The Nerves of Government", NY, Free Press, 1966:76 - Mouzelis, "Back to Sociological Theory", London, Mackmillan, 1991

Διαμαντούρος Ν., *Πολιτισμικός Δυϊσμός και Πολιτική Αλλαγή στην Ελλάδα της Μεταπολίτευσης,* Αθήνα 2000

Diamantouros N.P., "Politics and Culture in Greece, 1974-1991: an Interpretation"

Dimitrov J. & Dimitrov V., *Fuzzy Logic and the Management of Complexity,* Richmond 1996

Dimitrov V., *A New Kind of Social Science: Study of Self-organization of Human Dynamics,* Morrisville, Lulu 2001

Dimitrov Vlad, "Discovering Fuzziology", "Fuzzy Logic: A Key to Shared Wisdom", "The Consciousness Resonance in Action: Understanding Fuzziness of Knowing", "Introduction to Social Fuzziology", "Outline of Virtual Semiotic Methodology for Understanding Social Complexity", *URL:* www.zulenet.com/VladimirDimitrov , 2004

Dimitrov – Hodge, *Social Fuzziology: Study of Fuzziness of Social complexity*, Physica-Verlag, 2003

Dimitrov V. & Naess T., *Wholesome Life Ecology,* Lulu Enterprises 2005

Dimitrov V., "Communication as Interaction in Synergy with Uncertainty", *Inaugural Scientific Conference of the Australian Institute of Socio-Analysis, ANU,* Canberra, Jan. 1998

Dimitrov V. & Woog R., "Virtual Semiosis of Communication", *ANZCA 1999 Annual Conference on Communication,* University of Western Sydney, July 1999

Dimitrov V. & Russel D., "The Fuziness of Communication: A Catalyst for Seeking Consensus", *URL: www.zulenet.com/VladimirDimitrov,* 2004

Dimitrov V., "Leadership and Change: A Complexity Perspective", "Swarm-Like Dynamics and their Use in Organizations and Management", "Complex Nature of Human Dynamics", *URL: www.zulenet.com/VladimirDimitrov,* 2004

Dimitrov V. & Fell L., "Autopoiesis in Organizations", *URL: www.pnc.com.au, 2006*

Dopson & Stewart, "What is Happening to Middle Management?", *British Journal of Management*, 1990

Drucker Foundation, *On Mission and Leadership,* editors Hesselbein F. & Johnston R., Jossey-Bass, Wiley 2002

Drucker Peter, *On the Profession of Management,* Harvard Business Review 1998

Drucker Peter, *The Effective Executive,* Butterworth/Heinemann, Oxford 2001

Drucker Peter, *The Frontiers of Management: Where tomorrow's decisions are being shaped today,* Penguin 1999

Drucker Peter, *Managing for the Future: The 1990s and Beyond,* Truman Talley Books / Plume, New York 1993

Drucker Peter, *Managing in a Time of Great Change,* Truman Talley Books / Plume, New York 1998

Drucker Peter, *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, NY, 1999

Drucker Peter, "Forward", *The Leader of the Future,* Jossey-Bass, San Francisco 1996

Drucker Peter, *Post-Capitalist Society,* Butterqorth/Heinemann, Oxford 1993

Durst S. & Newell C., "Better, faster, stronger, government reinventionin the 90s", *American Review of Public Administration 29,* 1999

Eiseley Loren, *The Star Thrower,* San Diego: Harvest/HBJ 1978, "Everything I Knew About Leadership IS Wrong: An Interview with Mort Meyerson", *Fast Company, April-May 1996*

Eenger W. & Poe R., *The Einstein Factor,* Rocklin, CA 1996

Eve R., Horsfall S. & Lee M., *Chaos, Complexity and Sociology,* Sage, Thousand Oaks, Cal. 1997

Fatouros A.A., Political and Institutional Facets of Greece's Integration in the European Community, 2000

Feiner Michael, *The Feiner Points of Leadership*, Warner Business Books, NY 2004

Feyerabend P. K., *Ενάντια στη Μέθοδο: Για μια αναρχική θεωρία της γνώσης,* μτφρ. Καυκαλάς Γ. & Γκουνταρούλης Γ., Σύγχρονα Θέματα, Αθήνα 1982

Fiedler F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness,* McGraw-Hill, New York 1967

Fiedler F.E., "The Effect and Meaning of Leadership Experience", *Impact of Leadership,* Ed. K.E. Clark, M.B. Clark, D.P. Campbell. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1992

Frank R. H., *Passions with Reason: The Strategic Role of the Emotions,* W. W. Norton, New York 1988

Fritz R., *Creating,* Ballantine, New York 1999

Gardner Howard, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership,* Basic Books, New York 1995

Gell-Mann M., *The Quark and the Jaguar,* W. H. Freeman, New York 1994

Gell-Mann M., "What is Complexity", *Complexity, Vol.1,*John Wiley & Sons 1995

Ghoshal S. & Barlett Ch., *The individualized corporation: A fundamentally new approach to management,* Harper Business, New York 1997

Gibson Rowan, *Rethinking the Future*, N. Brealey Publishing Ltd., 1998

Gibson Rowan, http:/www.rethinkinggroup.com

Giddens A., Ο Τρίτος Δρόμος, 1998

Goerner, 1994

Goleman D., *Emotional Intelligence,* Bantam Doubleday Dell, New York 1995

Goleman D., *Working with Emotional Intelligence,* Bantam, New York 1998

Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Ο Νέος Ηγέτης*, Ελληνικά Γράμματα, 2002

Greenleaf R. K., *The Power of Servant-Leadership,* Berrett-Koehler, San Francisco 1998

Guido Fioretti & Bauke Visser, "A Cognitive Approach to Organizational Complexity", *Emergence: Complexity and Organization,* Vol. 6, Fall 2004

Hamel G., *Leading the Revolution,* Harvard Business School Press 2002

Hamel G. & Prahalad C.K., *Competing for the Future,* Cambridge, MA: Harvard Business School Press 1994

Hamel G., *Killer Strategies*, Fortune, 1997

Hammer M., "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review 68/4,* 1990

Hammer M. & Champy J., *Reengineering the Corporation,* Nicholas Brealey, London 1993

Hampden-Turner Charles, *Charting the Corporate Mind,* The Free Press, New York 1990

Hampden-Turner Charles, *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony*, NY, Addison Wesley,1992

Handy C., *Gods of Management: The changing work of Organizations,* Oxford University Press 1995

Handy C., *The Empty Raincoat: Making sense of the future,* Harvard Business School Press 1995

Handy C., "The New Language of Organizing and its Implications for Leaders", *The Leader of the Future,* Jossey-Bass, San Francisco 1996

Handy Ch., *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations,* Cambridge, MA: Harvard Business School Press 1998

Hargreaves & Fullan, What's Worth Fighting For Out There?, Toronto, 1998

Harris Robert, "Introduction to Decision Making", July 1998

Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, 1998

Hatch M.J., "Jazz as a metaphor for organizing in the 21st Century", *Organization Science,* Vol.9, 1998

Heider J., *Tao of Leadership,* Wildwood House, Aldershot 1986

Held D., *Models of Democracy,* Polity Press, Cambridge 1996

Helgesen S., *Web of Inclusion: A New Architecture for Building Great Organizations,* New York, Currency/Doubleday 1995

Hernez-Broome G. & Hudhes R. L., "Leadership Development: Past, Present and Future", *Human Resource Planning 27,* 2004

Hesselbein F. & Cohen P., *Leader to Leader,* New York, The Drucker Foundation 1999

Hirschhorn L., *Reworking Authority: Leading and Following in the Post-modern Organization,* The MIT Press, Cambridge, Mass. 1997

Hirst P., *Associative Democracy: New forms of Economic and Social Governance,* Polity Press, Cambridge 1994

Hit M., "Transformation of Management for the new Millenium", *Organizational Dynamics,* Winter 2000

Holland J.H., *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity,* Helix Books, Addison – Wesley 1995

Holland J., *Emergence: From Chaos to Order,* Addison Wesley 1998

Hollander E.P., *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships,* Free Press, New York 1978

Holman and Devane, *The change Handbook*, Berrett-Koehler, 1999

Holt John, *How Children Learn,* Dell, New York 1967

Jackman J.M. & Strober M.H., "Fear of Feedback", *Harvard Business Review,* April 2003

Jaworski J., *Synchronicity: The Inner Path of Leadership,* San Francisco, Berrett-Koehler 1996

Ivancevich J. και Duening T., *Managing Einsteins*,NY, McGraw-Hill, 2001

Ιωαννίδης Στ., *Σύγχρονες Θεωρίες για την Φύση της Επιχείρησης: Ανάλυση και Κριτική,* Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1995

Jackson M.C., *Systems Thinking: Creative Holism for Managers,* John Wiley & Sons 2003

Johnson & Frohman, "Identifying and Closing the Gap in the Middle of Organizations", *Academy of Management Executive*, 1989

Kakabadse A., *Essence of Leadership,* International Thomson Publishing 1998

Καλλίνικος Γιάννης, «Εργασία: Ανθρώπινος Παράγων και Οργανωσιακές Μορφές – Μια ανατομία των συγχρόνων εξελίξεων», *Το Μέλλον της Εργασίας: Σύγχρονες Κοινωνικοοικονομικές Αναλύσεις, Σειρά: Επιστήμη και Κοινωνία,* Εκδόσεις Πατάκη 2005

Kanter R. M., *The Changemasters,* New York, Simon and Schuster 1983

Kao John, "The art and discipline of business creativity", *Strategy and Leadership*, 1997

Kao John, *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity,* Harper Collins, New York 1996

Καρκατσούλης Π., *Το Κράτος σε Μετάβαση,* Εκδ. Σιδέρη, Αθήνα 2004

Καστοριάδης Κ., «Ψευδοχάος, χάος και κόσμος», *Ανθρωπολογία, πολιτική, φιλοσοφία,* Ύψιλον, Αθήνα 1993

Kauffman S., *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity,* Oxford University Press, 1995

Kegan, *In over our Heads: The mental demands of modern life*, Harvard University Press

Kellerman B. & Matusak L.R., *Cutting Edge: Leadership 2000,*James McGregor Burns Academy of Leadership 2000

Kellert S., *In the Wake of Chaos,* The University of Chicago Press, Chicago 1993

Kelly K., *Out of Control: the New Biology of Machines,* Fourth Estate 1994

Kets de Vries M.F.R., *The Leadership Mystique,* Financial Times 2001

Kets de Vries M. F. R., *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management,* Routledge, London 1995

Kets de Vries M. F. R., *Αιχμάλωτοι της Ηγεσίας: Τα Παράδοξα της Ηγετικής Συμπεριφοράς,* Καστανιώτης 2005

Κέϋ Τ., *Τα Θεμέλια της Επιτυχίας,* μτφρ. Σ. Χούμης, Καστανιώτης, Αθήνα 1988

Κέφης Βασίλης, *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ,* εκδ. Κριτική 2005

Kickert. W., Klijn E-H. & Koppenjan J., *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector,* Sage Publications 1999

Kirkpatrick I. & Lucio M.M., *The Politics of Quality in the Public Sector,* Routledge, London 1995

Klijn E.H., Koppenjan J.F.M. & Termeer C.J.A.M., "Managing networks in the puplic sector: a theoretical study of management strategies in policy networks", *Public Administration 73,* 1995

Knudsen C., "The Competence View of the Firm: What Can Modern Economists Learn from Philip Selznick's Sociological Theory of Leadership?", *The Institutional Construction of Organizations*, Sage, Thousand Oaks, Cal. 1995

Kooiman Jan, *Modern Governance: New Government – Society Interactions*, Sage Publications, London, 1994

Koppenjan J.F.M. & Hufen J.A.M., "Autopoiesis, learning and governmental steering", *R.J. Veld et al.,* 1991

Kotter John, *Leading Change,* Harvard Business School Press, 1996

Kotter John, *The New Rules: How to succeed in today's post-corporate world,* Free Press 1995

Kouzes & Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey Bass, 2002

Kuchinsky S., *Systematics: Search for Miraculous Management,* Claymond Communications, Charles Town, Virginia 1985

Kuchinsky S., "Undoing Transdisciplinary Complexity", *The Dramatic University,* Unis Institute, Sept. 1994

Kuchinsky S., "Searching for New Meanings", *The Dramatic University,* Unis Institute, June 1994

Kuhn T., *The Structure of Scientific Revolutions,* The University of Chicago Press, Chicago 1962

Lam A., "Tacid knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework", *Organization Studies 21,* 2000

Leider R. J., *The Power of Purpose: Creating Meaning in your Life and Work,* Berrett-Koehler, San Fransisco 1997

Lipnack J. & Stamps J., *The Age of the Network,* John Wiley 1994

Lissack M. R., *Chaos and Complexity: What does that have to do with Management?,* 1996, http://www.lissack.com/writtings

Lord R.G. & Brown D.J., "Leadership, Values and Subordinate Self-Concepts", *Leadership Quarterly 12,* 2001

Losee J., *Φιλοσοφία της επιστήμης: Μια ιστορική αναγωγή,* εκδόσεις Βάνιας, Θεσσαλονίκη 1991

Luhmann N., *Social Systems*, Stanford University Press, California 1995

Μακρυδημήτρης Α., *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, Καστανιώτης 2002

Μακρυδημήτρης Α., επιμ., (με τον Σπηλιωτόπουλο Ε.Π.), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα,* Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Αθήνα, Σάκκουλας 2001

Μακρυδημήτρης Α., *Κράτος και Κοινωνία των Πολιτών,* Μεταμεσονύκτιες Εκδόσεις, Αθήνα 2003

Μακρυδημήτρης Α., *Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα*, εκδ. Θεμέλιο, 1999

Μακρυδημήτρης Α., «Χαρακτηριστικά της Ελληνικής Διοικητικής κρίσης», *Ίδρυμα Σάκη Καράγιωργα, 1ο Συνέδριο*, Αθήνα 1990

Makrydimitris A., *Organizational Theory,* Kastaniotis, Athens 2003

Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ,* εκδ. Μπένος 2002

Marinoff L., *Plato, not Prozac – Applying philosophy to everyday problems,* Harper Collins, New York 1999

Marion R. & Uhl-Bien M., "Complexity v. Transformation: The New Leadership Revisited", *Conference on Complex Systems and the Management of Organizations*, Ft. Meyers, Florida, December, 2002

Markides C., *Όλοι οι σωστοί ελιγμοί*, εκδ. Κριτική 2001

Matchett Ed., *The Road to True Professionalism,* Unis Institute Publications, USA 1994

Matchett Ed., *The Core of True Genius,* Unis Institute Publications, USA 1996

Matchett Ed., *Creative Action: The Making of Meaning in a Complex World,* Unis Institute Publications, USA 1997

Maturana Humberto & Varela Fransisco, *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living,* London, Reidl 1980

Maturana H. & Varela F., *The Tree of Knowledge: the Biological Roots of Human Understanding,* Samhala Publications, 1987

Maturana H. & Varela F., *Autopoiesis and Social Systems,* Research Colloquium at London School of Economics, 1998

Max de Pree, *Leadership is an art,* Doubleday, New York 1989

Mayer – Harmon, *Organization Theory for Public Administration*, Boston, Little-Brown

McKelvey B., "Complexity Science as Order Creation Science: New Theory, New Method", *Emergence: Complexity and Organization,* Vol. 6, #4, 2004

McKelvey B., "Energizing order creating networks of distributed intelligence", *International Journal of Innovation Management 5,* 2001

McLagan P. & Christo N., *The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World,* San Francisco, Berrett-Koehler 1995

McMaster M., *The Intelligence Advantage: Organizing for Complexity,* Butterworth-Heinemann, 1996

Michael D. McMaster, *The Intelligence Advantage – Organizing for Complexity*, Butterworth-Heinemann, MA

Metcalfe L. & Richards S., *Improving Public Management,* Sage, London 1987

Mintzberg H., "Covert Leadership: Notes on Managing Professionals", *Managing in the New Economy* ,Harvard Business School Press, Cambridge, Mass. 1999

Mintzberg H., "Managing Government - Governing Management", *Harvard Business Review,* May-June 1996

Mitleton-Kelly E., *Organizations as co-evolving complex adaptive systems,* British Academy of Management Conference, London, Sep. 1997

Mitleton Eve, *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations,* Pergamon 2003

Mitroff I. & Pauchant T.C., *We're So Big and Powerful Nothing Bad Can Happen to Us: An Investigation of America's Crisis-Prone Corporations,* Birch Lane Press, New York 1990

Mitroff I. & Linstone H. A., *The Unbounded Mind,* Oxford University Press, New York 1993

Mitroff I., Mason R. O. & Pearson C., *Framebreak, The Radical Redesign of American Business,* Jossey-Bass, San Francisco 1994

Mitroff I. & Pearson C., *The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes,* Oxford University Press, 1996

Μιχαλόπουλος Ν., *Η Διοίκηση σε μετάβαση: Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ,* Αθήνα, Παπαζήσης 2003

Moldoveanu M., "An Intersubjective Measure of Organizational Complexity: A New Approach to the Study of Complexity in Organizations", *Emergence: Complexity and Organization,* Vol. 6, #3, 2004

Moore James, The *Death of Competition: Leadership and Strategy in the age of Business Ecosystems*, 1996, Wiley & Sons, NY

Μορέν Ε., *Οι εφτά γνώσεις κλειδιά για την παιδεία του μέλλοντος,* μτφρ. Θ. Τσαπακίδης, Εκδόσεις του 21ου, Αθήνα 2000

Morgan G., *Images of Organization,* Sage, Thousand Oaks, Cal. 1997

Morey D, Maybury M. & Thuraisingham B., *Knowledge Management,* MIT Press, Cambridge, Mass. 2000

Μπεσίλα-Βήκα Ε. & Λυκογιάννη Β., «Ο ρόλος του πολίτη στη Δημόσια Διοίκηση», *1ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων: Διοικητική Θεωρία και Πράξη – Διοίκηση και Κοινωνία*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 2007

Mouzelis N., 1991, p.168 - Η μετάφραση από το βιβλίο «Προσεγγίσεις στη Θεωρία Οργανώσεων, Α. Μακρυδημήτρης, Εκδ. Καστανιώτη, 2004

Mouzelis N., *Modern Greece facets of underdevelopment*, Macmillan Press, London 1978

Μπάτραμ Α., *Χάος, Πολυπλοκότητα και Μάνατζμεντ*, μτφρ. Σοφία Σαββουλίδου, Καστανιώτης 2000

Μπουντουρίδης Μ., «Δίκτυα Έρευνας και Ανάπτυξης», *Ομιλία στο ΕΑΙΤΥ*, Μάρτιος 2002

Μπουραντάς Δ., *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, εκδ. Μπένος, 2002

Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B. & Strange J.M., "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships", *The Leadership Quarterly 13,* 2002

Μυλωνόπουλος Ν., «Επιστροφή στις Κοινότητες της Γνώσης», *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 2002

Ναξάκης Χάρης, «Εργασία: Άυλη, ευέλικτη, καθολική και νομαδική», *Το Μέλλον της Εργασίας: Σύγχρονες Κοινωνικοοικονομικές Αναλύσεις, Σειρά: Επιστήμη και Κοινωνία,* Εκδόσεις Πατάκη 2005

Nichols K., "The crucial edge of reinvention: a primer on scoping and measuring for organizational change", *Public Administration Quarterly 21,* 1997

Nonaka I., "Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms", *California Management Review, Spring 1988*

Nonaka I., "The Knowledge-creating Company", *Harvard Business Review 69, 1991*

Nonaka I. & Takeuchi H. *The Knowledge Creating Company,* Oxford University Press, Oxford 1995

Nonaka I. και Takeuchi H., *Η Επιχείρηση της Γνώσης: Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση*, Εκδ. Καστανιώτη, 2003

Νταής Π., «Η ποιοτική βελτίωση των συνθηκών εξυπηρέτησης πολιτών από την ελληνική δημόσια διοίκηση», *1ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων: Διοικητική Θεωρία και Πράξη – Διοίκηση και Κοινωνία*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 2007

Ντίξιτ Α. Κ. & Νέιλμπαφ Μ. Τ., *Πώς να σκέπτεσθε στρατηγικά: Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πολιτική, στις επιχειρήσεις και στην καθημερινή ζωή,* μτφρ. Δ. Σαλεπούλα, Ε. Παρασχάκη, Καστανιώτης, Αθήνα 2001

O' Hool, Galbraith J., Lawlwer E., "When two or more heads are better than one", *California Management Review,* Summer 2002

Osborne D. & Gaebler T., *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector,* Plume, London 1992

Ουίτλυ Μ., *Ηγεσία και Χάος,* μτφρ. Α. Λαδά, Καστανιώτης, Αθήνα 2003

Pacanowski M., "Communication in the Empowering Organization", *International Communications Association Yearbook II,* Beverly Hills, CA, Sage 1988

Palus C.J., Horth D.M., Selvin A.M. & Puley M.L., "Exploration for Development: Developing Leaders by Making Sense of Complex Challenges", *Consultin Psychology Journal 55,* 2003

Παναγιωτοπούλου Ρ., *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις, Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις,* Αθήνα, Κριτική 1997

Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των επιχειρήσεων,* Μπένος 2003

Παπαδημητρίου Γ. – Μακρυδημήτρης Α., *Ο εκσυγχρονισμός στη Δημόσια Διοίκηση,* εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 1991

Παπακωνσταντίνου Απ., *Συμμετοχική δημοκρατία και Σύνταγμα*, 1995

Παπακωνσταντίνου Απ., *Κοινωνική δημοκρατία και Κοινωνικό κράτος δικαίου κατά το Σύνταγμα*, 2001

Παπακωνσταντίνου Απ., «Η δημόσια διοίκηση στην εποχή της παγκοσμιοποίησης: Προς έναν νέο «Δημόσιο Χώρο», *1ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων*, εκδ. Σάκκουλα, 2007

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,* Αθήνα, Μπένος 2001

Παπούλιας Δ.Β., *Η Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων στην Ελλάδα,* Αθήνα, Καστανιώτης 2002

Παπούλιας Δ., *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών,* Καστανιώτης 2003

Pascale R., *Managing on the Edge: How successful companies use conflicts to stay ahead,* Viking Penguin, London 1990

Peak D. & Frame M., *Chaos under Control: the Art And Science of Complexity,* Freeman and Co., New York 1994

Pegnato J., "Is a Citizen a Customer?", *Public Productivity and Management Review 20,* 1997

Peters Tom, The Peters Principles, Executive Excellence, 1996

Peters Tom, "Thriving on Chaos", NY, Alfred Knopf., 1987

Pinchot G. & Pinchot E.,*The Intelligent Organization:Engaging the Talent and Initiative of Everyone in the Workplace,* San Francisco, Berrett-Koehler 1996

Pinchot G., "Creating Organizations with many Leaders", *The Leader of the Future,* Jossey-Bass, San Francisco 1996

Pitcher P., *The Drama of Leadership,* Wiley, New York 1997

Popper K., *The Open Universe,* Hutchinson, London 1988

Πραστάκος Γ., *Διοικητική Επιστήμη,* εκδ. Σταμούλη 2000

Prigogine I., "The Philosophy of Instability", Futures 21, 1989

Prigogine Ilya & Stengers Isabelle, *Order Out of Chaos,* New York, Bantam 1984

Quinn James, "Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service based Paradigm for Industry", NY, The Free Press, 1992

Quinn, *Becoming a Master Manager*, Wiley, 1996

Rafferty A.E. & Griffen M.A., "Dimensions of Transformational Leadership", *The Leadership Quarterly 15,* 2004

Reiter-Palmon R. & Illies J.J., "Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem Solving Perspective", *Leadership Quarterly 15,* 2004

Rhodes R.A.W., *Understanding Governance,* Open University Press, Buckihgham 1997

Rhodes R.A.W., "The New Governance – Governing Without Government", *Political Studies 44,* 1996

Robbins I., "Designing More Functional Organizations: The Twelve-Step Model", *The Journal of Organizational Change Management 5,* 1993

Rotry R., *Contingency, Iron and, Solidarity,* Cambridge University Press, Cambridge 1989

Rogers C., *On Becoming a Person*, Houghton Mifflin, Boston, 1961

Rosenhead Jonathan, "Complexity Theory and Management Practice", *URL: human-nature.com/science-as-culture/rosenhead.html Paper,* 1998

Rough Jim, "Leaders Slay Dragons. Don't They?", *Association for Quality and Participation Journal,* July/August 1992

Ruggles Rudy, Holtshouse Dan, *The Knowledge Advantage*, Capstone, 1999

Rudy Ruggles, *Dan* Holtshouse, «Knowledge is Power! Welcome Democracy!», *The Knowledge Advantage*, Capstone, 1999

Russ M., & Uhl-Bien M., "Complexity vs Transformation: The New Leadership Revisited", *Managing the Complex IV,* Conference on Complex Systems and Management, Florida, Dec. 2002

Ryle G., On Thinking, Oxford: Basil Blackwell, 1979 κ.α.

Σαπίρο Κ. & Βάριαν Χ., *Οδηγός στρατηγικής στη δικτυακή οικονομία,* μτφρ. Δ. Α. Γεωργίου, Καστανιώτης, Αθήνα 2002

Shaffer J., *The Leadership Solution,* McGrow-Hill, New York 2000

Schaef A. W. & Fassel D., *The Addictive Organization: Why We Overwork, Cover Up, Pick Up the Pieces, Pleas the Boss and Perpetuate Sick Organizations,* Harper Collins, New York 1988

Schwartz Peter, *The Art of Long View: Planning for the Future in an Uncertain World,* Doubleday, New York 1991

Selznick P., *Leadership in Administration: A sociological Interpretation,* University of California Press, Berkeley 1957

Semler R., "Managing Without Managers", *Harvard Business Review, Sept-Oct 1989*

Senge Peter, *The Fifth Discipline*, Random House, 1990

Senge Peter, "A Leader's New World: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, Fall 1990

Senge Peter, *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies for building a learning organization,* Doubleday 1994

Senge Peter, "Leading Learning Organizations", *The Leader of the Future,* Jossey-Bass, San Francisco 1996

Senge Peter, "The Ecology of Leadership", *Leader to Leader 2,* Fall 1996

Simon H. "The Architecture of Complexity", *Proceedings of the American Philosophical Society*, 1962

Smith A., "Complexity Theory and Change Management in Sport Organizations", *Emergency: Complexity and Organization,* Vol. 6, Fall 2004

Σπανού Κ., *Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία,* Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000

Σπανού Κ., *Οργάνωση και Εξουσία: Προβλεψιμότητα και διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση,* Παπαζήσης, Αθήνα 1992

Stacey R.D., *Managing the Unknowable*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1992

Stacey Ralph, *Complexity and Creativity in Organizations*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1996

Stacey R.D., "The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes", *Strategic Management Journal 16,* 1995

Stacey R.D., *Complex Responsive Processes in Organizations,* Routledge 2001

Stamps J., & Lipnack J., *The Teamnet Factor: Bringing the Power of Boundary Crossing into the Heart of Your Business,* New York, Wiley 1995

Steward I., *Does God Play Dice?,* Penguin, London 1989

Stehr N., *Knowledge Societies,* Sage, London 1994

Σωτηράκου Τ. – Ζέπου Μ., «Άϋλες μορφές διοίκησης: Η δυναμική της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης», *1ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων*, εκδ. Σάκκουλα, 2007

Taylor C., *Human Agency and Language: Philosophical Papers,* Cambridge University Press, 1985

Thayer, *An End of Hierarchy and Competition: Administration in the Post-Affluent World*, London, New Viewpoints, 1981

Τζου Σουν, *Η Τέχνη του Πολέμου,* μτφρ. Πικραμένος Πάνος, εκδ. Στρατηγική 1998

Tichy N., *The Cycle of Leadership,* Harper Business 2002

Τσιβάκου Ι., *Υπό το βλέμμα του παρατηρητή,* Θεμέλιο, Αθήνα 1997

Τσιβάκου Ι., *Δράση και Σύστημα: Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων,* Θεμέλιο 1994

Τσιβάκου Ι., *Τα Ευέλικτα Όρια των Κοινωνικών Συστημάτων,* Νεφέλη, Αθήνα 2003

Τσιβάκου Ι., *Το Οδοιπορικό του Εαυτού στο Χώρο της Εργασίας,* Θεμέλιο, Αθήνα 1999

Τσιβάκου Ι., *Προσφορά και Ανταπόδοση στις Κοινωνικές Σχέσεις,* Νεφέλη, Αθήνα 2006

Τσομπάνογλου Γεώργιος Ο., *Κράτος, Κοινωνία Πολιτών και Εργαξία: Προσεγγίσεις στην Αρχή της Κυβερνητικότητας,*Gutenberg, Αθήνα 2004

Τσούκας Χ., *Αν ο Αριστοτέλης ήταν Διευθύνων Σύμβουλος,* Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, 2004

Τσούκας Χ., Θεοχαράκης Β., Μυλωνόπουλος Ν., *Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ*, Εκδ. Καστανιώτη, 2004

Tsoukas H., *New Thinking in Organizational Behaviour,* Butterworth/Heinemann, Oxford 1994

Tsoukas H., "Introduction: From Social Engineering to Reflective Action in Organizational Behaviour", *New Thinking in Organizational Behaviour,* Butterworth/Heinemann, Oxford 1994

Tsoukas H., "The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach", *Strategic Management Journal 17*, 1996

Tsoukas H. & Chia R., "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change", *Organizational Science 13/5,* 2002

Tsoukas H. & Hatch M. J., "Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity", *Human Relations 54*, 2001

Tsoukas H. & Papoulias D. B., "Understanding Social Reforms: A Conceptual Analysis", *Journal of Operations Research Society 47, 1996*

Tsoukas H., *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology,* Oxford University Press, Oxford 2004

Toumlin S., *The Return to Cosmology: Postmodern Science and the Theology of Nature,* University of California Press, Berkeley 1982

Toulmin S., *Cosmopolis: The Hidden Agenda of Modernity,* Chicago University Press, Chicago, 1990

Tulgan B., *Managing Generation X,* Capstone, Oxford 1997

Tushman M. & Nadler D., "Organizing for Innovation", *California Management Review,* Spring 1986

Ure A., *The Philosophy of Manufactures,* Charles Knight, London 1835

Vail P., *Managing as a Performing Art,* San Francisco, Jossey-Bass 1989

Volk T., *Metapatterns,* Columbia University Press, 1995

Waddington C. H., *Tools for Thought,* Paladin, London 1977

Waldrop M. M., *Complexity: the Emerging Science at the Edge of Order and Chaos,* Penguin 1994

Wallerstein I., *The end of the world as we know it,* University of Minnesota Press, Minneapolis 1999

Walter Kickert, Erik-Hans Klijn και Joop Koppenjian, *Managing Complex Networks*, Sage Publications, London, 1997

Watzlawick P., Weakland J. & Fisch R., *Change: Principles of Problem Formulation and Problem Resolution,* W. W. Norton, New York 1974

Webber A., "XBS Learns to Grow", *The New Rules of Business,* Fast Company 1997

Wheatley Margaret J., *Leadership and the new science*, 2nd ed., Berrett-Kohler Publishers, Inc, 1999

White R.P., Hodgson Ph. & Stuart C., *The Future of Leadership,* FT/Pitman, London 1996

Weik Karl, *The social psychology of organization*, New York: Random House, 1979

Weik Karl, "Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis", *Organization Science,* Vol.9, 1998

Weik K., *Making Sense of the Organization,* Blackwell, Oxford 2000

Weisbord M. & Janoff S., *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities,* San Francisco, Berrett-Koehler 1996

Welch J., Byrne J., *Jack: Straight from the Gut,* Warner Business 2001

Wheatley M.J. & Kellner-Rogers M., *A Simpler Way,* San Francisco, Berrett-Koehler 1996

White Randal & Hodgson, *The Future of Leadership*, FT/Pitman, London, 1996

Wiener N., *Κυβερνητική και Κοινωνία,* μτφρ. Ιωαννίδης Ι., εκδ. Παπαζήση

Willett C., "Knowledge Sharing Shifts the Power Paradigm", in Maybury, Mark, Morey, Daryl and Thuraisingham, Bhavani (eds), *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works,* Cambridge, MA: Massachusetts Institute Of Technology Press 1999

Wolf, Fred Alan, *Taking the Quantum Leap*, New York: Harper and Row, 1981

Wong C.S. & Law K.S., "The Effects Of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude", *The Leadership Quarterly 13,* 2002

Youngblood M.D., "Leadership at the edge of chaos: From control to creativity", *Strategy & Leadership 25,* 1997

Zadeh, *Fuzzy Sets. Information and Control*, 1965

Zadeh, "A new approach to analysis of complex systems", *IEEE Trans. Syst.*, Man, Cybern., SMC-3,1, 1973

Zenger J. & Folkman J., *The Extraordinary Leader,* McGrow Hill 2002

Zohar Danah, *The Quantum Self*, New York: William Morrow, 1990