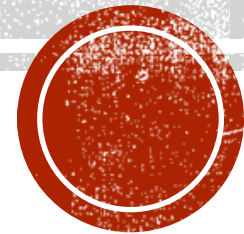


ΚΡΙΣΗ-ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ-ΟΜΑΔΑ

Άννα Τσιμπουκλή, Επίκουρη Καθηγήτρια, ΠΤΔΕ, ΕΚΠΑ



KURT LEWIN

- Ορμώμενος από προσωπικά βιώματα και εμπειρίες που σχετίζονταν με την άνοδο του φασισμού στη Γερμανία, μελέτησε τη δημοκρατία στις ομάδες και στους οργανισμούς.
- Η θεωρία και η μεθοδολογία που ανέπτυξε για τη δημοκρατική αλλαγή, είχε καθοριστική συνεισφορά στην **επίλυση συγκρούσεων**, στην κοινωνική πολιτική και στην κοινωνική αλλαγή.
- Γεννήθηκε το 1890 σε μια περιοχή της σημερινής Πολωνίας, μεγάλωσε στο Βερολίνο όπου και σπούδασε Ιατρική και Βιολογία.
- Αφού πήρε το διδακτορικό του δίπλωμα ασχολήθηκε με τη Φιλοσοφία και την Ψυχολογία και δίδαξε τα αντίστοιχα μαθήματα στο Ινστιτούτο Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου του Βερολίνου.
- Από πολύ νωρίς συνδέθηκε με κοινωνικά κινήματα και συνεργάστηκε με το Ινστιτούτο Κοινωνικής Έρευνας της **Σχολής της Φρανκφούρτης** στη διεκδίκηση κοινωνικών και ανθρωπίνων δικαιωμάτων.



Η ΣΧΟΛΉ ΤΗΣ ΦΡΑΝΚΦΟΪΡΤΗΣ

- **Κριτική Θεωρία** – να κατανοήσει τα γεγονότα και τα φαινόμενα στο πλαίσιο του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσονται, αναγνωρίζοντας την αναπόφευκτη επιρροή του στα άτομα, τους οργανισμούς και τα συστήματα.
- Η μελέτη του **αυταρχισμού, του ναζισμού και του φασισμού**
- Ως συνέπεια η Σχολή έκλεισε το **1933 με την άνοδο του Χίτλερ** στην εξουσία.
- Τα περισσότερα μέλη της, μετανάστευσαν στο εξωτερικό, φοβούμενοι τη σύλληψη και δίωξή τους.
- Οι κύριοι εκπρόσωποί της **Horkheimer** και **Adorno** πήγαν στην Αμερική, από όπου επέστρεψαν στη Γερμανία μετά την πτώση του ναζισμού



KURT LEWIN

- Μετανάστευσε στην Αμερική το 1933
- Πολιτογραφήθηκε Αμερικανός υπήκοος το 1940
- Δίδαξε στο Πανεπιστήμιο Cornell και από το 1935 έως το 1945 στο Πανεπιστήμιο της Iowa.
- Εστίασε στην προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την ισότιμη μεταχείριση των μειονοτήτων, την κοινωνική δικαιοσύνη και τη δημοκρατία.
- Διερεύνησε σε βάθος τρόπους, μεθόδους και τη διεργασία μέσα από την οποία μπορεί να επιτευχθεί **η αλλαγή της αυταρχικής συμπεριφοράς και νοοτροπίας σε δημοκρατική και ανοικτή, ιδιαίτερα απέναντι σε κοινωνικά αδύναμες ομάδες.**



ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

- «η ναζιστική κουλτούρα... έχει τόσο βαθιές ρίζες ιδιαίτερα ανάμεσα στη νεολαία από την οποία εξαρτά και το μέλλον της... είναι μια κουλτούρα που εστιάζει **στην ισχύ** ως την ανώτατη αξία και **αποκηρύσσει τη δικαιοσύνη** και την **ισότητα**... (σελ.43)...για να είναι σταθερή μια αλλαγή κουλτούρας πρέπει να διεισδύσει σε όλες τις πλευρές της ζωής ενός έθνους. Η αλλαγή πρέπει να είναι μια αλλαγή στην ατμόσφαιρα της κουλτούρας και όχι απλά μόνο σε ένα σημείο...(σελ. 46)...Η αλλαγή στην **κουλτούρα** προϋποθέτει **αλλαγή τρόπου ηγεσίας** σε κάθε στάδιο της ζωής...(σελ.53).
- Ο Lewin υποστήριζε ότι τα **κοινωνικά συστήματα** λειτουργούν στην πράξη προς την κατεύθυνση της διαμόρφωσης μιας **αυταρχικής κουλτούρας**.
- Η ανάληψη **μεγαλύτερων ευθυνών** από τους ίδιους τους ενδιαφερομένους θα αποτελούσε **σημαντική θεραπεία για τον αυταρχισμό**.
- Δεν υπάρχει **κανένας αντικειμενικός λόγος** για τον οποίο τα μέλη μιας ομάδας δεν μπορούν να χειραφετηθούν
- **Οι ομάδες** μπορούν να αναδομηθούν μέσα από τη **δημοκρατική εκπαίδευση** και το χτίσιμο της **εμπιστοσύνης**.



ΒΑΣΙΚΈς ΈΝΝΟΙΕς ΤΗς ΚΡΙΤΙΚΉς ΘΕΩΡΊΑς

- Δημοκρατία,
- Αλληλεγγύη
- Κοινωνική αλλαγή
- Έρευνα Δράσης
- Ποιες οι επιπτώσεις του **τρόπου ηγεσίας;**
- Δημιουργία μοντέλων **έρευνας και εκπαίδευσης στη δημοκρατία και στην ισότιμη συμμετοχή** με στόχο την ενίσχυση της **συμμετοχής των μελών μιας ομάδας στη λήψη αποφάσεων.**



ΘΕΩΡΙΑ ΠΕΔΙΟΥ

- Εργαλείο για την αλλαγή της κοινωνία σε πιο δημοκρατική
- **Θεωρία πεδίου** (field theory) :ολότητα και την πολυπλοκότητα των διαπροσωπικών και διομαδικών σχέσεων, αλληλεπίδραση μεταξύ του **ατόμου** (ατομικό, ψυχολογικό πεδίο), της **ομάδας** (ομαδικό πεδίο) και της **κοινωνίας** (κοινωνικό πεδίο).
- **Η έννοια του πεδίου** «μια ολότητα από προϋπάρχοντα γεγονότα τα οποία είναι αμοιβαία αλληλοεξαρτώμενα».
- Για να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά των **ατόμων, των ομάδων** και των **οργανισμών**, χρειάζεται να διερευνηθούν οι **δυνάμεις** που επενεργούν πάνω στη δομή ενός συστήματος αλλά και στα ίδια τα μέλη του.
- Ορισμένες δυνάμεις συνεισφέρουν στην **κρίση ή στην αλλαγή**, άλλες την εμποδίζουν.



ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Δημοκρατικό (ισότιμη μεταχείριση μεταξύ των μελών, ομαδικό πνεύμα, η πρωτοτυπία και η φιλικότητα, πλούσια δραστηριότητα, υψηλή συνοχή)
- Αυταρχικό (απάθεια, δυσαρέσκεια, επιθετικότητα και εχθρότητα, αδράνεια)
- Πλήρως επιτρεπτικό μοντέλο (η ομάδα παίρνει μόνη της τις αποφάσεις αλλά έλλειψη αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης, κάποια αρνητικά χαρακτηριστικά που παρατηρούνται στην ομάδα με αυταρχική ηγεσία)
- Το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στις ομάδες και ότι είναι σαφώς πιο σημαντικό από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας
- Η **επιθετικότητα είναι** αποτέλεσμα των περιορισμών στην ελεύθερη έκφραση, της άκαμπτης δομής, του «κλειστού» τρόπου ζωής και της νοοτροπίας (κουλτούρα) που προκαλούν μια δυσάρεστη **ένταση**.
- **«Ο αυταρχισμός επιβάλλεται στο άτομο. Τη δημοκρατία θα πρέπει να τη μάθει»**



ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

- **Τρία βήματα** (three steps model) προς την επίτευξη της αλλαγής.
- **Αποστασιοποίηση** (unfreezing): κριτική ανασκόπηση για το **σύστημα αξιών** που έχει και τη **σχέση** με τους άλλους, ποιες οι προσωπικές/ομαδικές αντιστάσεις, πώς μπορεί να απελευθερωθεί από την **συμμόρφωση στην ομάδα**. Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντικό να αλλάξουν οι **στάσεις** που διατηρούν μια **δυσλειτουργική συμπεριφορά** και οι οποίες **εμποδίζουν** τη διεργασία της αλλαγής.
- **Κινητοποίηση** (moving) προς έναν **νέο στόχο** και μια νέα **ισορροπία**. Σε αυτό το βήμα είναι σημαντική η **ανάπτυξη νέων στάσεων** και **συμπεριφοράς** και η εφαρμογή των αλλαγών.
- **Παγίωση** (refreezing) **μαθησιακή διεργασία**, **ενίσχυση των υποστηρικτικών μηχανισμών** και **αξιολόγηση** των συνεπειών.



ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

- Λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο μιας **δημοκρατικής ομάδας**
- Έμφαση στο θέμα της **αυτό-διαχείρισης** των ομάδων
- «Αντίσταση στην αλλαγή» = συναισθηματικά ξεσπάσματα των εμπλεκομένων
- Κύρια αιτία = ο τρόπος λήψης και επιβολής των αποφάσεων.



ΚΡΙΤΙΚΗ

- Δεν έθεσε σε αμφισβήτηση και κριτικό στοχασμό το οικονομικό σύστημα
- Δεν έθεσε σε αμφισβήτηση τις σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων.
- Διαφοροποιείται σημαντικά από την Κριτική Θεωρία, που διερευνά τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες μέσα στις οποίες αναπτύσσονται τα φαινόμενα και προτείνει τρόπους χειραφέτησης των εργαζομένων από την αλλοτρίωση και την υποταγή τις οποίες επιβάλλει το πολιτικό-οικονομικό σύστημα που βασίζεται στο κέρδος.
- Θεωρήθηκε εργαλείο χειραγώγησης των εργαζομένων από την εργοδοσία με σκοπό το κέρδος και όχι την κοινωνική αλλαγή.



ΑΛΛΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Το Πανεπιστήμιο του Michigan διερεύνησε **δύο στυλ ηγεσίας**, την ηγεσία που επικεντρώνεται στον **εργαζόμενο** και την ηγεσία που επικεντρώνεται στο **προϊόν**.
- McGregor θεωρούσε την ηγεσία ένα είδος **αυτό-εκπληρούμενης προφητείας**, δηλαδή ο ηγέτης υιοθετούσε ένα στυλ ανάλογο με τις επιθυμίες της ομάδας.
- Στους εργασιακούς χώρους επικράτησε για αρκετά χρόνια η **θεωρία X (αυταρχικό στυλ ηγεσίας)**, η οποία στηρίζεται στην παραδοχή ότι οι εργαζόμενοι έχουν μια φυσική ροπή για αποφυγή της εργασίας, την οποία η ηγεσία καλείται να αντιμετωπίσει.
- Ο ίδιος ο McGregor όμως υπερασπιζόταν τη **θεωρία Y (δημοκρατικό στυλ)**, καθώς θεωρούσε ότι μόνο αυτή μπορούσε να κινητοποιήσει τους εργαζομένους στην καινοτομία επειδή τους έδινε τη δυνατότητα μέσα από την εργασία να ικανοποιήσουν υψηλότερες ανάγκες για αυτό-σεβασμό και επιτυχία.



ΑΛΛΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

- Συναλλακτική ηγεσία (**transactional leadership**) –συγκεκριμένοι στόχοι και ανταμοιβή της απόδοσης.
- Μετασχηματιστική ηγεσία (**transformational leadership**) η αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος είναι αυτή που τελικώς κυριαρχεί.
- Η ιδέα του **χαρισματικού ηγέτη** θεωρήθηκε πρωταρχικής σημασίας για όλες τις συνθήκες, ιδιαίτερα όταν εμφανίζονται **καταστάσεις κρίσης**.
- Ο Chris Argyris ανέπτυξε περαιτέρω τη θεωρία του για την ηγεσία, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στον **ανθρώπινο παράγοντα**
- Ο **Amado** υποστηρίζει ότι στο ψυχικό επίπεδο, η αυταρχική ηγεσία επιδρά στις απόψεις, στις πεποιθήσεις, στις προσδοκίες, στις ιδέες, στους φόβους, στο άγχος, στον τρόπο σκέψης και στους μηχανισμούς άμυνας των ανθρώπων που αποτελούν έναν οργανισμό.



Η ΑΝΕΠΙΡΚΉΣ ΗΓΕΣΊΑ

- Συνολική κατάσταση δυσλειτουργίας του οργανισμού
- Σύμπτωμα παθολογίας του συστήματος, στο οποίο οι ανταγωνισμοί, οι προκλήσεις και η ανάγκη για έλεγχο κυριαρχούν απέναντι στο συλλογικό καλό.
- Δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και τους κινδύνους που απειλούν το σύστημα.
- Υπέρ-ελέγχει το εσωτερικό του συστήματος, λόγω αδυναμίας ελέγχου του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Εμφανίζεται με τη μορφή **επιθετικής συμπεριφοράς και στάσης.**
- Παθητικά επιθετικές συμπεριφορές είναι ορατές σε αρκετούς οργανισμούς, κόμματα, κράτη αλλά και στην ίδια την οικογένεια.
- Σε ασαφές και χαοτικό περιβάλλον η εξουσία περιέρχεται σε ένα πρόσωπο που μπορεί να λειτουργήσει καταστροφικά.



ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΝΕΠΑΡΚΟΎΣ ΗΓΕΣΊΑΣ

- Υποτίμηση των στόχων, των εργασιών και των πόρων
- Έλλειψη κινητοποίησης του προσωπικού.
- Παραβίαση των συμφερόντων του οργανισμού ή του ευρύτερου συστήματος.
- Η καταστροφική συμπεριφορά μπορεί να παίρνει διάφορες μορφές.
- Μια από τις μορφές είναι η **υποστηρικτική-άπιστη**, με την οποία παρέχονται σε ορισμένα μέλη του συστήματος περισσότερα προνόμια από αυτά που τους αναλογούν, γεγονός που λειτουργεί εις βάρος του οργανισμού.
- Μια άλλη μορφή είναι η **τυραννική** που καταπιέζει τα μέλη και επιβάλλει τις εντολές της αλλά κατά **παράδοξο τρόπο** μπορεί η συμπεριφορά αυτή για ένα χρονικό διάστημα να παράγει εξαιρετικά αποτελέσματα
- Μια τρίτη μορφή είναι η **εκτροχιασμένη(ανορίωτη)**, με την οποία ο ηγέτης αδυνατεί να προσαρμοστεί στον ρόλο που κατέχει και, όντας υπέρμετρα φιλόδοξος, αναλώνεται στη **φαντασίωση της επόμενης θέσης** την οποία θα ήθελε να κατακτήσει.



ΠΑΡΑΝΟΪΚΉ ΗΓΕΣΙΑ

- Θεωρούν ότι κινδυνεύουν από εξωτερικούς κινδύνους και απειλές
- Είναι επιρρεπείς στην **καταδίωξη** όσων θεωρούν ότι τους απειλούν.
- Οι εντάσεις είναι μεγάλες.
- Θεωρεί ότι τα ισχυρά στελέχη απειλούν την εξουσία της, καθώς είναι πιο ικανά για να ηγηθούν
- Γίνεται ιδιαίτερα αμυντική και απολυταρχική.
- Πυροδοτείται η παθολογία στο εσωτερικό των οργανισμών
- Διαμορφώνεται μια κουλτούρα φόβου
- Το σύστημα γίνεται αυταρχικό.



ΑΥΤΑΡΧΙΚΌ ΣΥΣΤΗΜΑ

- Η ηγεσία προσπαθεί να διατηρήσει την απόσταση
- Τοποθετεί σε πολύ χαμηλό επίπεδο τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.
- Υψώνει αδιαπέραστα τείχη, ώστε η αμφισβήτηση η διεκδίκηση του ηγετικού ρόλου καθίσταται δύσκολη.
- Αυξάνεται η ισχύς και η εξουσία της
- Το σύνολο των αποτυχιών αποδίδεται σε ορισμένα μέλη του συστήματος τα οποία η ηγεσία στιγματίζει και απομονώνει.
- Αντίθετα στους δημοκρατικούς οργανισμούς η κοινωνική απόσταση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων είναι μικρή και οι διαχωριστικές γραμμές ελάχιστα ορατές.



ΗΓΕΤΗ ΜΕ ΝΑΡΚΙΣΣΙΣΤΙΚΟ ΣΥΝΔΡΟΜΟ

- Θεωρεί ότι έχει ματαιωθεί και ότι του αξίζει ανταμοιβή.
- Ο ηγέτης με σύνδρομο **κακοήθους ναρκισσισμού** υποτιμά ο ίδιος τον οργανισμό τον οποίο διοικεί.
- Αντιδρά παρανοϊκά και φοβικά και ενεργοποιεί στους άλλους μια παρανοϊκή επιθυμία για προδοσία
- Η ενεργοποίηση των μηχανισμών παράνοιας ανατροφοδοτεί το φαύλο κύκλο της αυταρχικής ηγεσίας, η οποία λαμβάνει τις αποφάσεις με τρόπο αδιαφανή.
- Η καταστροφική ηγεσία είναι εν τέλει αντιπαραγωγική και επιθετική εάν όχι τυραννική
- Αποδίδει επαίνους σε όσους υιοθετούν υποτελείς συμπεριφορές
- Ασκει κριτική σε όσους δεν υποκύπτουν στις προσδοκίες υποτέλειας



Η ΑΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΣΤΗ ΛΉΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- Εντείνει την επιθετικότητα
- Κατασκευάζει αποδιοπομπαίους τράγους
- Ενισχύει την στρεβλή επικοινωνία
- Ενισχύει τη **μη-σχέση**
- Ενισχύει την αποξένωση
- Δημιουργεί κλίμα αβεβαιότητας
- Η ηγεσία φοβάται την σύγκρουση που μπορεί να είναι επώδυνη.
- Η ηγεσία αποφεύγει την έκφραση συναισθημάτων, θεωρώντας ότι μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί σα να μην υπήρχαν αυτά τα συναισθήματα.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Ο ηγέτης σε ένα παθολογικό σύστημα μετατρέπεται σε *έμπορο ψευδαισθήσεων*
- Η δημοκρατική ηγεσία χαρακτηρίζεται από εντιμότητα και αμεροληψία στις πολιτικές διεργασίες, από την ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης ουσιαστικών σχέσεων
- Η δημοκρατική ηγεσία επιτρέπει στην ομάδα να καθορίσει την πολιτική, να βρει εναλλακτικές λύσεις, ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ανάληψη πρωτοβουλιών, επαινεί ή ασκεί κριτική με βάση αντικειμενικά κριτήρια.
- Η τυφλή εκχώρηση δικαιωμάτων και ισχύος σε μια ηγεσία χωρίς έλεγχο και λογοδοσία αποτελεί πρακτική που περικλείει κινδύνους για τις ομάδες, τους οργανισμούς αλλά και την κοινωνία που επιλέγει αυτό τον δρόμο.



ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Πουλόπουλος, Χ. & Τσιμπουκλή, Α. (2016). Δυναμική των Ομάδων και Αλλαγή στους Οργανισμούς: Αθήνα: Τόπος
- Amado, G. and Ambrose, A. (2001) *The Transitional Approach to Change*, Karnac, London, UK.
- Argyris Chris, 1957. *Personality and organisation*. New York: Harper.
- Kurt Lewin 1947 *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science Change. Social Equilibria and Social Human Relations*, 1:5

