



Η Μεταρρύθμιση ως Ψυχοθεραπεία: Κρίση, Αντιστάσεις, Ευκαιρίες

Χαρίδημος Κ. Τσούκας

**Καθηγητής Στρατηγικής Διοίκησης στην Έδρα Columbia Ship
Management, Πανεπιστήμιο Κύπρου & Καθηγητής
Οργανωσιακών Σπουδών, University of Warwick**

Η κρίση

Η **κρίση** ως εμπειρία σύγχυσης και
υπαρξιακή αγωνία

Νέα ερωτήματα τίθενται:

Γιατί ζω έτσι; Πως πρέπει να ζω;

Η αγωνία αποκαλύπτει επιλογές που
είχαμε κάνει αλλά δεν τις είχαμε
στοχαστεί – αλλά και τις νέες
επιλογές που μπορούμε να κάνουμε



Η Συστημική - Υπαρξιακή Ψυχοθεραπευτική Προσέγγιση στη Μεταρρύθμιση και τη Διαχείριση Αλλαγών:

- **Παρεμβατική-περιγραφική, όχι εξηγητική προβλεπτική**
 - «Γραμματική της δράσης» - Η περιγραφή ως υπενθύμιση
- **Ιστορικο-συστημική**
 - Πώς προκύπτουν, στην πορεία του χρόνου, μοτίβα διαπλεκόμενης δράσης από διαδικασίες ανατροφοδότησης
- **Νόημα - Λογοπλάνο**
 - Τι νοηματοδοτεί τη δράση;
- **Αναπλαισίωση**



Από το γιατί στο πώς και στο τι

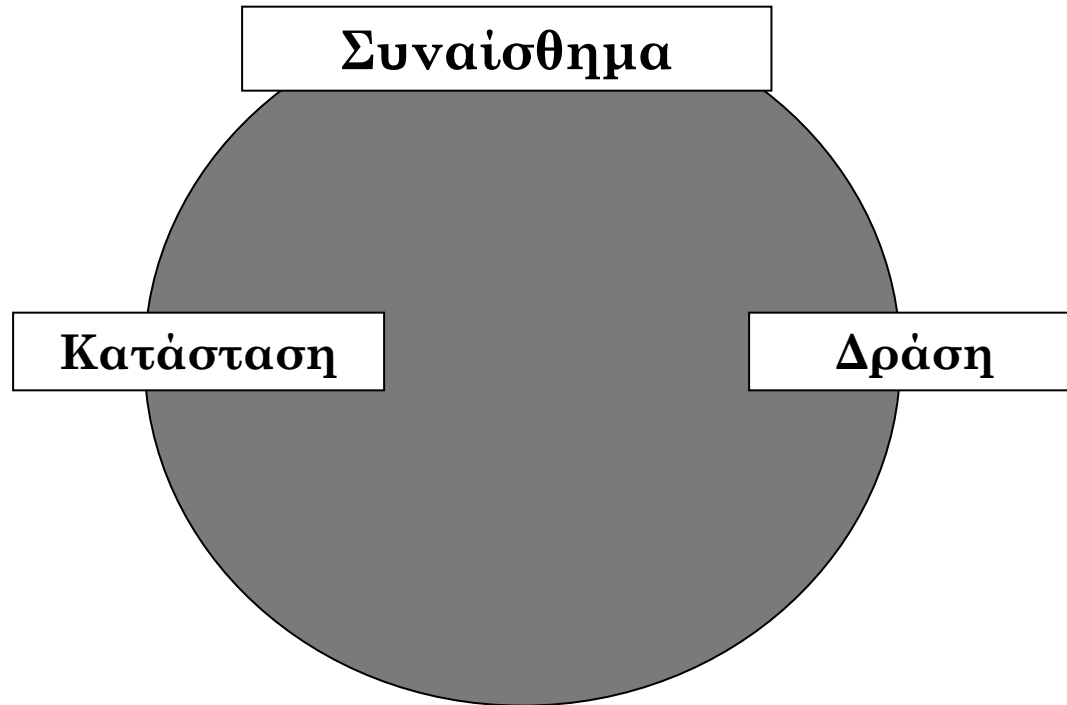
«Μη σκέφτεσαι, κοίτα»
Ludwig Wittgenstein

«Συχνά διακρίνουμε σημαντικά γεγονότα μόνο αφού καταπνίξουμε το ερώτημα «γιατί;» και τότε, στην πορεία της έρευνάς μας, τα γεγονότα αυτά μας οδηγούν προς μια απάντηση»
Ludwig Wittgenstein

«Το λάθος μας είναι πως ψάχνουμε μια εξήγηση εκεί που θα έπρεπε να βλέπουμε αυτό το γεγονός σαν «πρωτοφαινόμενο». Εκεί, δηλαδή, όπου θα έπρεπε να είχαμε πει: παίζεται αυτό το γλωσσικό παιχνίδι»
Ludwig Wittgenstein



ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΟ ΚΥΚΛΟ



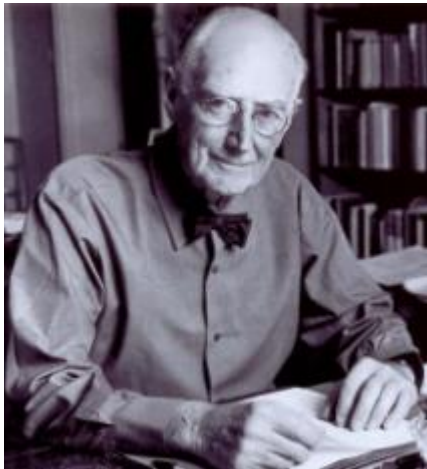
Αναπλασίωση (reframing):

Η δημιουργία ενός νέου «παιχνιδιού» (νέου πλαισίου) – η υπαγωγή του προβλήματος σε νέα συμφραζόμενα



Human Systems are Different: The Contribution of Sir Geoffrey Vickers

- Human systems are *chaosmic* – mixtures of *chaos* and *cosmos*
- Human systems are *language-dependent* and, thus, *meaning-full*



- Human systems consist of *relationships*
“Of what then do systems consist? They consist of relationships. Surely there must be objects, entities which support these relationships? It seems probable to me that the relationships are more basic than the entities related; that we abstract or infer these entities solely from our experience of relationships”
Sir Geoffrey Vickers (*Human Systems are Different*, 1983:17)

- Human systems are capable of *reflexivity*



Human Systems are Different: The Contribution of Sir Geoffrey Vickers

“The essence of a human system is that it is composed of human beings who bring it into being by their *actions* and their *experiences*”

Sir Geoffrey Vickers (*Human Systems are Different*, 1983:175)



“Systems are nets of *relations* which are sustained through *time*. The processes by which they are sustained are the processes of *regulation*”

Sir Geoffrey Vickers (*Human Systems are Different*, 1983:17)



Human Systems are Different: The Contribution of Sir Geoffrey Vickers

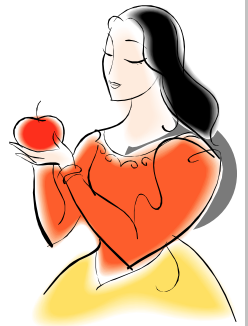
From *ends and purposes* to *processes and relationships*

“To discharge a role, to exercise a profession, to live a life are [...] even more obviously exercises in the maintenance of relationships in time”

Sir Geoffrey Vickers (*The Art of Judgment*, 1965:32)

[It is a fallacy] that men desire objects. They do not. The objects of our desires and aversions are not objects but relations. No one ‘wants an apple’. He may want to eat it, *sell it, paint it, admire it*, conceivable even merely to possess it [...] in any case to establish or change some relation with it. *The goals we seek are changes in our relations or in our opportunities for relating; but the bulk of our activity consists in the ‘relating’ itself*”

Sir Geoffrey Vickers (*The Art of Judgment*, 1965:33)



Human Systems are Different: The Contribution of Sir Geoffrey Vickers

Example:

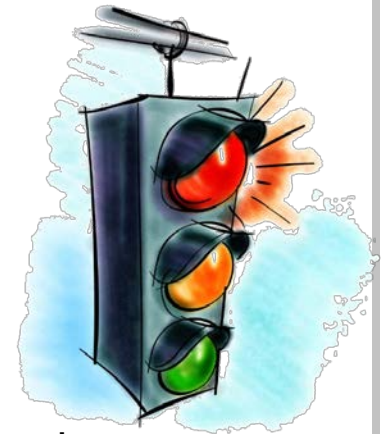
“The activity of a local authority consists in maintaining through time a complex pattern of relationships in accordance with standards or within limits which have somehow come to be set as governing relations”

Sir Geoffrey Vickers (*The Art of Judgment*, 1965:27)

Institutional regulation = Executive element + policy-making element

e.g. road transport policy = f(road capacity + traffic volume)

From road development to traffic regulation to town planning



Left alone, systems regulate themselves. Human intervention is needed in order to “regulate the relationship at some level *more acceptable to those concerned* than the inherent logic of the situation would otherwise provide” (Vickers, op.cit., p.29)

Human systems are *dynamic systems* – stability is precarious due to resources, experience and reflexivity

Phenomenology and systems

Phenomenology is the study of our experience of things – how things appear to us

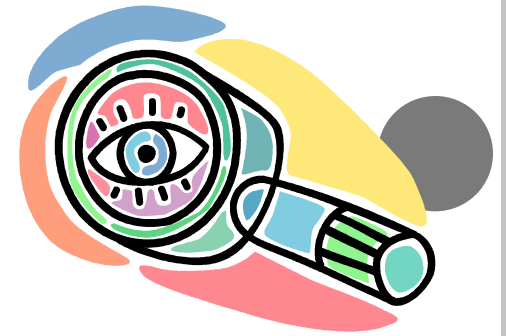
There are no things in themselves but things as they appear to someone

Intentionality: consciousness is directed towards the world

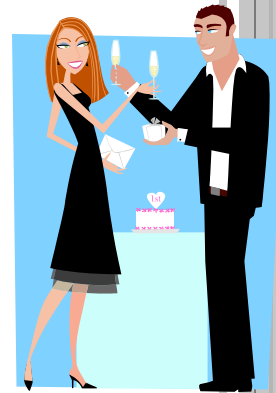
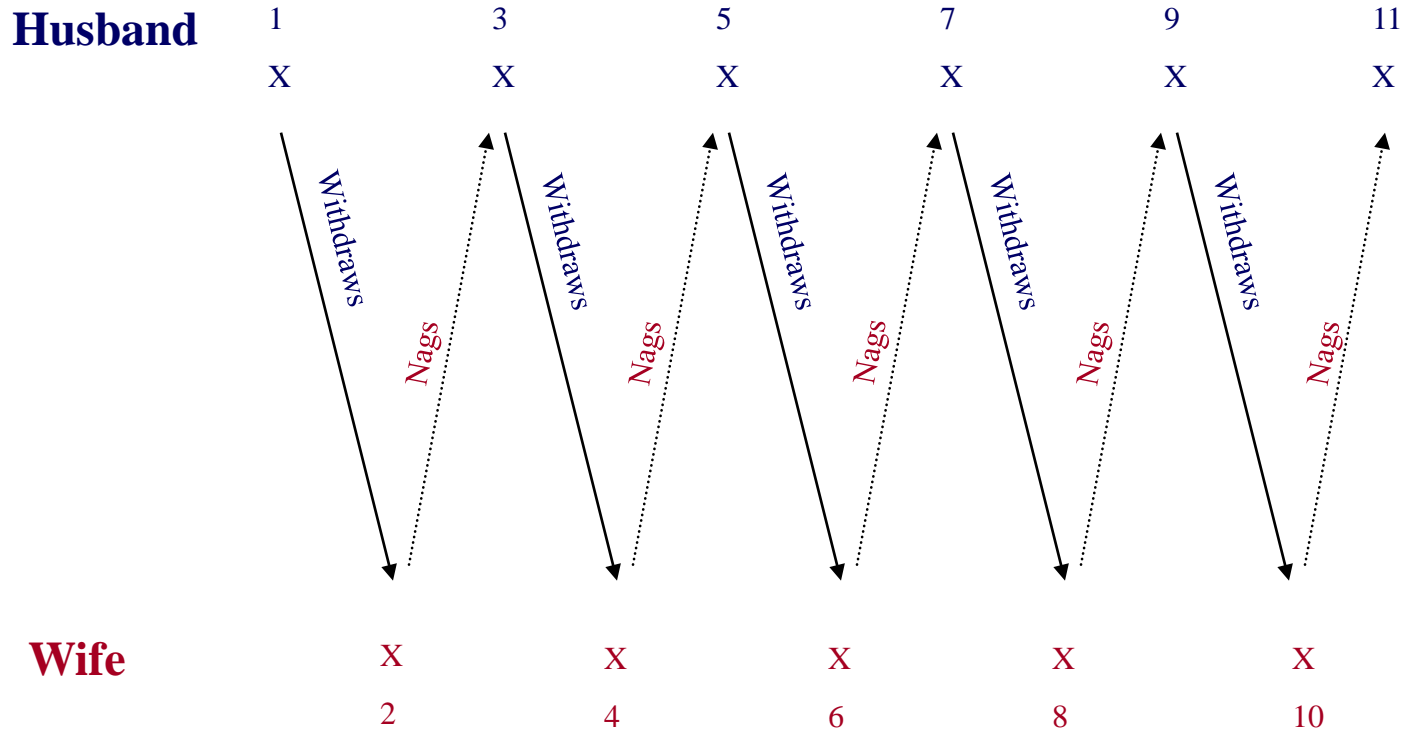
To study a system phenomenologically is to study the processes that constitute it as the system *experienced* – Bracketing: attention is focused on the experience of the system rather than to the system itself

Bracketing enables us to “look *at* what we normally look *through*” (Sokolowski, 2000:50)

Phenomenology privileges experiential awareness



First-Order and Second-Order Change in Couples



Source: Watzlawick et al (1967)



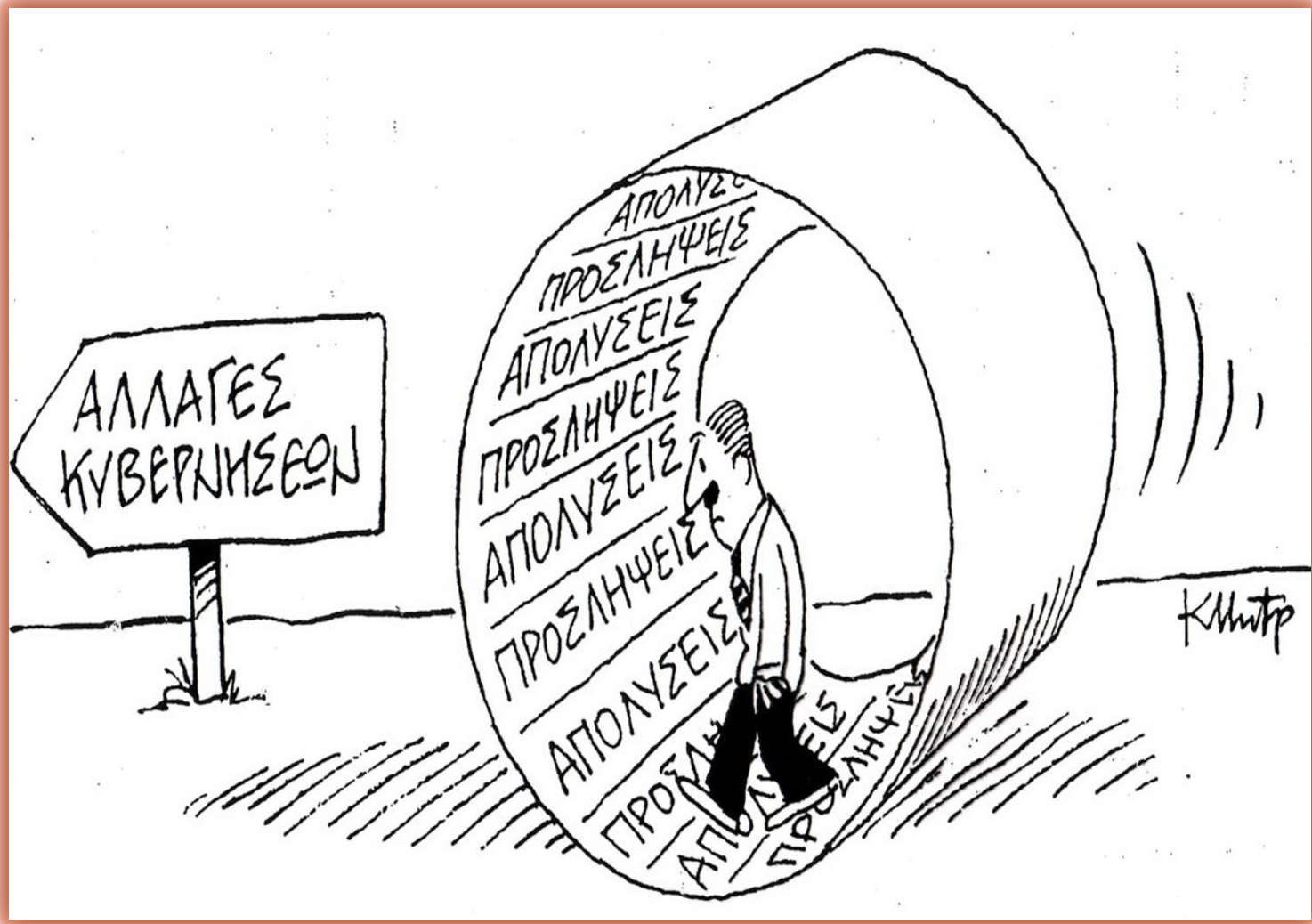
ΜΑ ΓΙΑΤΙ
ΔΕΝ ΧΤΥΠΑΤΕ
ΤΗ ΔΙΑΦΘΟΡΑ;

ΘΑ ΤΗ
ΧΤΥΠΗΣΟΥΜΕ.
ΠΟΣΑ
ΔΙΝΕΤΕ;





[Δωροδοκία τέλος] → Δωροδόκησέ με για να [πάψω να δωροδοκούμαι]



Μετα-πρόβλημα: [Αντιμετώπιση [Αντιμετώπιση Διαφθοράς]] - Νέο πλαίσιο

Προσέγγιση: [Αντιμετώπιση Διαφθοράς] - Παλαιό πλαίσιο

Πρόβλημα: [Διαφθορά]

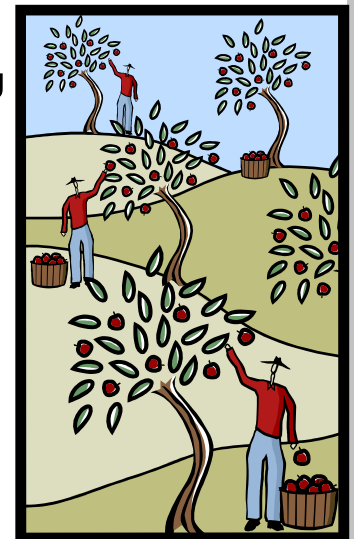


Μεταρρυθμίσεις

- **Μεταρρυθμίσεις:** εσκεμμένες προσπάθειες εκ μέρους των Αρχών να προωθήσουν και θεσμοποιήσουν αλλαγές σε ένα «πεδίο πολιτικής» (policy domain), οι οποίες θα βελτιώσουν την παροχή, ή θα οδηγήσουν σε έναν νέο τρόπο παροχής, ενός συλλογικού αγαθού

Οι μεταρρυθμίσεις εμπλέκουν αλλαγές σε τρία επίπεδα:

- διοικητικά συστήματα, δομές, και ρουτίνες
- οργανωσιακές αξίες και πολιτικές
- συλλογικές αντιλήψεις για την οργάνωση ενός «πεδίου πολιτικής»



Τρία επίπεδα μεταρρυθμίσεων:

(α) **Αλλαγή πρώτου βαθμού** (first-order change): επίλυση προβλημάτων σε διοικητικά συστήματα, δομές και ρουτίνες

(β) **Αλλαγή δεύτερου βαθμού** (second-order change): οργανωσιακός μετασχηματισμός που εμπλέκει αλλαγές στην κουλτούρα και τις αξίες ενός οργανισμού

(γ) **Αλλαγή τρίτου βαθμού** (third-order change): αλλαγή ιστορικά διαμορφωμένων αξιών, τρόπου λειτουργίας, και συσχετισμού ισχύος ενός θεσμικού πεδίου



Από το (α) στο (γ):

- Μεγαλύτερη πολυπλοκότητα
- Υψηλότερη συγκρουσιακότητα
- Μεγαλύτερη κυκλικότητα (ισχυρότερη παρουσία φαύλων κύκλων)



Φαύλοι Κύκλοι

Κομματοκρατούμενη
δημόσια διοίκηση

Αναποτελεσματική
δημόσια διοίκηση

Μέτρα βραχυπρόθεσμης
(κομματοκεντρικής) απόδοσης

«[Τη φοροδιαφυγή] δημιουργεί η γερά ριζωμένη πεποίθηση του Έλληνα πως είναι θεμιτό να «κλέψει» ένα κράτος που «κλέβει»»

Τ. Καραϊσκάκη, *Καθημερινή*, 15/2/2013

Κρατική συμπεριφορά

Πολίτης



(«με κλέβει» - δύσληπτες γραφειοκρατικές διατάξεις που τροφοδοτούν τη διαφθορά, αναποτελεσματικότητα και ευνοιοκρατία στη διαχείριση δημόσιου χρήματος, αναδρομική φορολόγηση, αυθαίρετη αλλαγή κανόνων, ατιμωρησία)

Κράτος



(«το κλέβω» - φοροδιαφυγή, αυθαίρετη δόμηση, ανομία, κλπ)

Συμπεριφορά πολίτη



Πεδίο Πολιτικής (policy domain)

Αλλαγή Τρίτου Βαθμού: Policy reform

Αλλαγή Δευτέρου Βαθμού: Οργανωσιακός Μετασχηματισμός

Θεσμικό Πεδίο

- Ιστορικά διαμορφωμένες συλλογικές αντιλήψεις
- Θεσμικό – πολιτισμικό – πολιτικό πλαίσιο

Οργανωσιακές
Αξίες -
Κουλτούρα

Αλλαγή Πρώτου Βαθμού: Επίλυση
προβλημάτων

Διοικητικά
Συστήματα

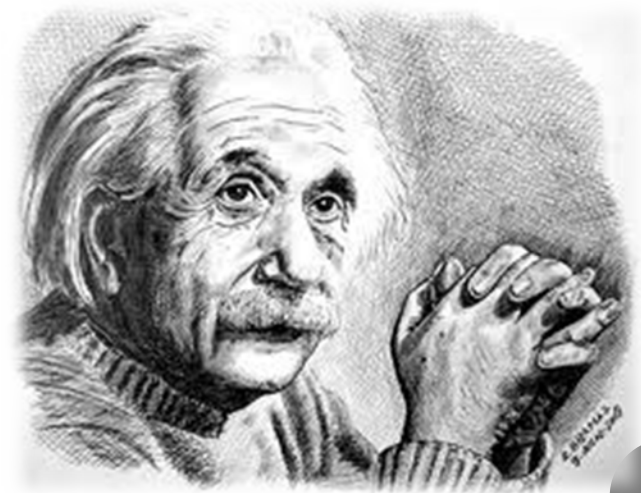
Απόκλιση μεταξύ
στόχων και
επιδόσεων -
προσδοκιών

Αύξηση πολυπλοκότητας, συγκρουσιακότητας,
κυκλικότητας

Απο το επίπεδο των προβλημάτων στο μετα- επίπεδο των λύσεων

*«Τα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουμε δεν
μπορούν να λυθούν στο ίδιο επίπεδο σκέψης που
ήμασταν όταν τα δημιουργήσαμε»*

Άλμπερτ Αϊνστάιν



Η Μεταρρύθμιση ως Ψυχοθεραπεία

- Μοτίβα συμπεριφοράς
- Τυφλά σημεία – Αντιφατικές δεσμεύσεις
- Αναπλαισίωση
 - Ανάλυση κόστους – Αυτοπεριορισμός

