

Η αφηγηματική τεχνική στην υπηρεσία ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα

Δρ Σαββατού Τσολακίδου¹ – Δρ Αγγελική Μπουρμπούλη²

1. Φιλολόγος και κοινωνιολόγος εργαζόμενη ως Ε.Δι.Π. στο Τμήμα Επικοινωνίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης του Πανεπιστημίου Αθηνών (ΕΚΠΑ)
2. Φιλολόγος Αγγλικής Γλώσσας και Φιλολογίας, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)

Περίληψη

Το συγκεκριμένο άρθρο αναφέρεται στη χρήση και την επίδραση των τεχνικών της αφήγησης ως μέσου ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου στην δημόσια διοίκηση. Πρόσφατες βιβλιογραφικές αναφορές επικεντρώνονται στην σημασία της αφήγησης στην διακυβέρνηση και στην χρήση των τεχνικών αφήγησης ως μια καινοτόμο προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των διοικητικών εργασιών. Η διήγηση ιστοριών αποτελεί ένα βασικό εργαλείο μάθησης μέσω του οποίου τα άτομα αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν με άλλους δημιουργώντας κώδικες κατανόησης που οδηγούν στην λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, η έννοια της αλλαγής, ιδιαίτερα στις μέρες μας, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην δημόσια διοίκηση. Είναι μια κεντρική έννοια-κλειδί που μπορεί να μεταφραστεί ως οργανωτική αναδιάρθρωση, μετατροπή ή ανάπτυξη. Είναι ένα από τα πιο ζωτικά σημεία στα οποία επικεντρώνονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των οργανισμών, ακόμη και σε περιπτώσεις που η λέξη "αλλαγή" δεν αναφέρεται ρητά. Οι αφηγηματικές τεχνικές που αξιοποιούνται από τους συντονιστές, προϊσταμένους, διευθυντές μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στην αλλαγή, να κινητοποιήσουν και να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό στην υιοθέτηση καινοτομιών, στον μετασχηματισμό στερεοτυπικών δυσλειτουργικών αγκυλώσεων και να οδηγήσουν σε δράση.

Στην επιστήμη της επικοινωνίας η τελετουργική ή αφηγηματική επικοινωνία (ΜακΚουέιλ, 1997) είναι το μοντέλο που «βασίζεται στην αμοιβαιότητα της αντίληψης και των συναισθημάτων». Παρόλο που το μήνυμα μπορεί να εκληφθεί ως λανθάνον και διφορούμενο από την μεριά του δέκτη θεωρείται ότι επιφέρει επιπτώσεις τόσο στην κοινωνία όσο και στις κοινωνικές σχέσεις, ιδιαίτερα όταν οι ιστορίες σχετίζονται άμεσα με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των υπαλλήλων. Στην κατεύθυνση αυτή, ένας από τους βασικούς στόχους του άρθρου είναι να παρουσιάσει τους διαφορετικούς τύπους ιστοριών που έχουν σημαντική επίδραση στην αναθεώρηση των αντιλήψεων των υπαλλήλων και να παρουσιάσει τις αποτελεσματικές αφηγηματικές τεχνικές που επηρεάζουν τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Κλασσικά παραδείγματα που αξιοποιούνται από την διεθνή βιβλιογραφία, από τους θεωρητικούς του μάνατζμεντ, της ηγεσίας και της επικοινωνίας και από εισηγητές του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) αξιοποιούνται και αναλύουν τις διαστάσεις της αφήγησης και την συμβολή της στην μετασχηματιστική μάθηση των δημοσίων υπαλλήλων. Τα παραδείγματα ιστοριών ομαδοποιούνται ανά κατηγορία επίτευξης στόχου και παρακίνησης των υπαλλήλων για αποτελεσματική και αποδοτική δράση στον χώρο εργασίας τους.

Λέξεις κλειδιά: αφηγηματική τεχνική, αποτελεσματική επικοινωνία, λήψη απόφασης, ηγετική ικανότητα

1. Εισαγωγή

Στην σύγχρονη εποχή της ψηφιοποίησης και των ραγδαίων αλλαγών οι δημόσιοι οργανισμοί, άσχετα με το μέγεθος, τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή τον κλάδο δραστηριοποίησης τους, καλούνται να λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Ο πολίτης αξιολογεί ευκολότερα πλέον την αποτελεσματικότητα και απόδοση των δημοσίων οργανισμών σε σχέση με τις ιδιωτικές ή σε σχέση με άλλες παρεμφερείς δημόσιες σε ευρωπαϊκό ή και διεθνές επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτό, η οργανωσιακή επικοινωνία αποτελεί ζωτικής σημασίας λειτουργία που συμβάλλει στην κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων που ανταλλάσσονται μεταξύ των εργαζομένων, των εργαζομένων και της ηγεσίας, των εργαζομένων με τους πολίτες και στην επίτευξη του οράματος και των επιχειρησιακών στόχων κάθε οργανισμού. Η επικοινωνία σε όλες της τις μορφές, είτε ως διαβιβαστική τεχνική ενός μηνύματος από τον πομπό στον δέκτη, είτε ως τελετουργική αφηγηματική τεχνική είτε με την αξιοποίηση του μοντέλου της κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης του αφηγηματικού λόγου, είτε με τη χρήση του μοντέλου δημοσιότητας (ΜακΚουέλ, 1997), αποτελεί παράγοντα επιρροής με σημαντική συμβολή στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα κάθε οργανισμού.

Η εύρυθμη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών βασίζεται στην αξιοποίηση των διαφόρων τεχνικών επικοινωνίας για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, τον συντονισμό δραστηριοτήτων, την διαμόρφωση αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος και για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την αποδοτική λειτουργία του. Οι διαφορετικές προσεγγίσεις του αφηγηματικού επικοινωνιακού λόγου και οι ιστορίες μπορούν να λειτουργήσουν ως οργανωτικοί παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς και δράσης, να αποκαλύψουν την ευκαιρία μέσω της εμπειρίας, να εκπροσωπήσουν τη συλλογική κουλτούρα και να αναπτύξουν ένα μοντέλο κατανόησης βοηθώντας να σκέφτονται πέρα από τις αφηγηματικές ιστορίες αυτές καθ' αυτές που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων με αναστοχασμό και κριτική σκέψη. Πρόκειται για ένα καινοτόμο και δημιουργικό εργαλείο το οποίο μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους υπαλλήλους να συνειδητοποιήσουν την κατάσταση τους στην συγκεκριμένη στιγμή, να δημιουργήσουν μια αίσθηση νοήματος, να συνεργαστούν με άλλους και να επιλέξουν την κατάλληλη μέθοδο δράσης με διορατικότητα και προβλεψιμότητα για τις επιδράσεις και επιπτώσεις της απόφασής τους (Sole, D., & Wilson, D. G., 2002).

Στα προγράμματα επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), η αφηγηματική τεχνική ως διοικητική πρακτική για την βελτίωση των κοινωνικών ικανοτήτων των υπαλλήλων, λειτουργεί κατά το ακαδημαϊκό έτος 2017-2018. Περισσότερα από 500 στελέχη από διάφορους οργανισμούς της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν επιμορφωθεί σε 22 επιμορφωτικά προγράμματα με τίτλο «Βελτίωση Κοινωνικών Ικανοτήτων: η Αφηγηματική Τεχνική ως Διοικητική Πρακτική» και ο βαθμός ζήτησης για συμμετοχή από τους ενδιαφερόμενους καταδεικνύει την επίδραση που ασκεί στην προσέλκυση νέων επιμορφωνόμενων όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας. Πρόκειται για τα λίγα προγράμματα στο πλαίσιο των οποίων η ενεργός συμμετοχή και συνδημιουργία αποτελούν βασικά συστατικά της εκπαίδευσης όπως αναφέρεται στο περίγραμμα του εκπαιδευτικού φακέλου του ΙΝΕΠ/ΕΚΔΔΑ.

Εξετάζοντας τόσο πτυχές του περιεχομένου του επιμορφωτικού προγράμματος όσο και ενδεικτικά παραδείγματα αφηγηματικής τεχνικής που αξιοποιούνται από εκπαιδευτές, στο πλαίσιο του παρόντος άρθρου, διερευνάται ο ρόλος της αφήγησης των ιστοριών ως εργαλείο διαχείρισης για τη μεταβολή της στάσης των δημοσίων υπαλλήλων εστιάζοντας στα ερωτήματα: (i) ποιες πτυχές της οργανωσιακής επικοινωνίας βελτιώνονται μέσω της

αφηγηματικής τεχνικής, (ii) ποιες είναι οι επιπτώσεις της αφηγηματικής τεχνικής στην ενίσχυση των ικανοτήτων των υπαλλήλων (κοινωνικών ή άλλων) και (iii) ποιοι τύποι ιστοριών συμβάλλουν στην ενίσχυση της ατομικής και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

2. Η αφηγηματική τεχνική και η δημόσια διοίκηση

Η αφηγηματολογία εμφανίστηκε ως κλάδος στα τέλη του προηγούμενου αιώνα με ρίζες στην θεωρία της Λογοτεχνίας. Βασική στόχευση είναι η ανάλυση με συστηματικές μεθόδους κειμένων, η κατάταξη τους σε κατηγορίες, η ανάλυση των δομικών μερών ώστε να υπάρξει ένα κοινό εργαλείο ανάλυσης του αφηγηματικού λόγου (Andrews, D. H., Hull, T. D., & DeMeester, K., 2010). Η δομική γλωσσολογία του F. Saussure, η σοβιετική σημειωτική της δεκαετίας του 1960 καθώς και οι θεωρίες της ιστορικής και κοινωνιολογικής θεώρησης και ο μαρξισμός τροποποίησαν την οπτική ερμηνείας των κειμένων (L. Goldman, 2000). Κατά τον Fischer (1987) η αφηγηματοποίηση (narrativization) αποτελεί φυσική ανάγκη του ανθρώπου που συμβάλλει στην ταξινόμηση των εμπειριών, στην μετάβαση από την ατομική στην κοινή εμπειρία και στην οικοδόμηση της υποκειμενικής πραγματικότητας, της κατανόησης του εαυτού, της προσωπικής ταυτότητας, και του κοινωνικού περιβάλλοντος. Τα αφηγηματικά κείμενα αποτελούν πραγματώσεις της διηγηματικής ικανότητας του ανθρώπου η οποία προγραμματίζεται από ένα πλέγμα καθολικών αφηγηματικών δομών, προϊόν μακροχρόνιας καλλιέργειας του αφηγηματικού είδους (Ερ. Καψωμένος, 2004).

Στην ίδια κατεύθυνση διαμορφώνουν την «γραμματική της αφήγησης» μελετητές όπως ο Greimas, ο Todorov, ο Levi Strauss και ο R. Barthes (Δ. Τζιόβας, 2002). Άλλοι μελετητές όπως ο G. Genette (1972) εστιάζουν στη μελέτη του ύφους και την τεχνική της αφηγηματικής γραφής, την τυπολογία των αφηγητών σύμφωνα με την οπτική γωνία ή την εστίαση (D. Fokkema–El. Isbsch, 2007) έως τις απόψεις που διατυπώνουν για την περαιτέρω επεξεργασία και τροποποίηση κάθε κειμένου και την προσαρμογή του στις διδακτικές ανάγκες που προκύπτουν. Άλλωστε είναι κοινά παραδεκτό στην ευρωπαϊκή φιλοσοφία ότι απόλυτη αλήθεια δεν υπάρχει και ότι αυτή αποτελεί μέρος της πραγματικότητας που είναι αποδεκτή από τους πολλούς. Ο άνθρωπος με την αφήγηση οικοδομεί και οργανώνει την υποκειμενική πραγματικότητα, κατανοεί τον εαυτό του, εντοπίζει στρεβλώσεις και δυσλειτουργικά εμπόδια και καταβάλλει προσπάθεια βαθύτερης γνώσης και κατανόησης του εαυτού και των άλλων (Fion, L., 2015).

Λαμβάνοντας υπόψη τις θεωρητικές προσεγγίσεις διαφαίνεται ότι στο σύγχρονο περιβάλλον του 21ου αιώνα της παγκοσμιοποίησης και της διαφορετικότητας ως προς την δομή των οργανισμών, της ύπαρξης διαφορετικών εργασιακών περιβαλλόντων και της συνύπαρξης προσωπικού με διαφορετικό υπόβαθρο, ποικίλοι παράγοντες και τάσεις επηρεάζουν τη φύση τόσο των δημόσιων όσο και των ιδιωτικών οργανισμών. Ο Borgatti (Borgatti, 2001), όπως αναφέρθηκε από τους Adams, Thomson, Brown, Taylor, & Waldherr (2008), κατηγοριοποιεί αυτές τις τάσεις ως προς: (α) την Ευελιξία (λιγότεροι κανόνες και διαδικασίες), (β) τις Επίπεδες Δομές ως αποτέλεσμα χαμηλότερων διοικητικών επιπέδων ιεραρχίας (γ) την Ενδυνάμωση του «πρώτου» προσωπικού γραμμής και (δ) της Δικτύωσης, ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης της τεχνολογίας και της «διαφυγής» της απόστασης, σε νέες στρατηγικές συμμαχίες και άμεση επικοινωνία. Συγκεκριμένα, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες αλλά και σε διεθνές επίπεδο, οι δημόσιοι οργανισμοί υπέστησαν δραματικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια με βάση παράγοντες που σχετίζονται με τις περικοπές προϋπολογισμών, την αυξημένη αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και υπηρεσιών, τις αυξημένες απαιτήσεις από τους πολίτες αλλά και άλλους χρήστες δημοσίων υπηρεσιών και ταυτόχρονα την απαίτηση για βελτίωση των διοικητικών και

κοινωνικών ικανοτήτων των πολιτών ώστε να αντιμετωπίζουν τις διάφορες προκλήσεις με συνειδητότητα και αποφασιστικότητα.

Στο συγκεκριμένο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο, η αφηγηματική τεχνική ή το γνωστό «Storytelling», έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο μάθησης καθώς αποσκοπεί να πείσει και να αναδείξει ηγετικές ικανότητες στην οργανωσιακή επικοινωνία. Η ρήση του Αμερικανού ψυχολόγου Howard Gardner ότι «κάθε σπουδαίος ηγέτης είναι ένας σπουδαίος αφηγητής» βρίσκει εφαρμογή στον κόσμο της ψηφιακής κυριαρχίας (Barker, R. T., & Gower, K., 2010). Η δύναμη των ιστοριών έγκειται στο γεγονός ότι καλύπτονται από το μυστήριο του μύθου και ταυτόχρονα είναι αντικειμενικοί, απρόσωποι και όχι συνηθισμένοι. Επιτρέπουν στα ηγετικά στελέχη να κινητοποιούν αποτελεσματικά τους εαυτούς τους και τα άτομα που συνεργάζονται μαζί τους μετατοπίζοντας την εστίαση από το λογικό επιχείρημα στην ανάληψη δράσης με ενθουσιασμό, οδηγώντας σε ουσιαστική προσωπική συμμετοχή όλων των μελών μιας ομάδας. Δίνουν έμφαση στην κατανόηση των ιστοριών μέσω "παραδειγμάτων" και διευκολύνουν την ολιστική προσέγγιση των δυσλειτουργικών καταστάσεων και στερεοτυπικών αντιλήψεων που εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία στην δημόσια διοίκηση. Αποτελούν εργαλείο πειθούς για αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών των λειτουργών και ενισχύουν την υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων (Sole, D., & Wilson, D. G., 2002).

Οι Needham, Mangan και Dickinson σε σχετική μελέτη (Needham, Mangan, & Dickinson, 2014), παρουσιάζουν οκτώ θεματικούς τομείς που απασχολούν την δημόσια διοίκηση του 21ου αιώνα. Οι θεματικοί αυτοί τομείς υπογραμμίζουν, πρώτον ότι οι μελλοντικές δημόσιες υπηρεσίες θα χρειαστούν ένα δυναμικό με διαφορετική νοοτροπία από ό,τι στο παρελθόν. Οι έννοιες της δικτύωσης και της διακυβέρνησης κατέχουν κυρίαρχο ρόλο στη λειτουργία της διοίκησης και καλούν τον υπάλληλο να αναλάβει νέους ρόλους, όπως ενδεικτικά τον ρόλο του αφηγητή για την διάδοση των επιλογών της διοίκησης και την συνδέσμευση υπαλλήλων και πολιτών σε μια κοινή προσπάθεια αλλαγής, τον ρόλο του δημιουργικού χρήστη πόρων, του αρχιτέκτονα συνεκτικών συστημάτων και τον ρόλο του «πλοηγού» για αποτελεσματική χρήση υπηρεσιών μεταξύ του ευρέος φάσματος διαθέσιμων επιλογών εξυπηρέτησης από τα συστήματα της δημόσιας διοίκησης. Ως δεύτερος τομέας καταγράφεται η αλλαγή των απαιτήσεων των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες διότι έχουν πλέον μεγαλύτερη επίγνωση των διαδικασιών εξυπηρέτησης από ότι στο παρελθόν, με αποτέλεσμα να απαιτούν πιο ενεργό ρόλο σε όλη τη διαδικασία εξυπηρέτησής τους. Το γεγονός αυτός οδηγεί στην καθιέρωση της συγχρηματοδότησης και συνεκτέλεσης ως βασικών στοιχείων των μελλοντικών δημόσιων υπηρεσιών που προσδίδουν στον ρόλο των δημοσίων υπαλλήλων μια νέα διάσταση. Το τρίτο θέμα εστιάζει στο γεγονός ότι ο δημόσιος υπάλληλος απαιτείται να διαθέτει ένα νέο σύνολο ικανοτήτων και δεξιοτήτων όπως διαπροσωπικές δεξιότητες και ικανότητες, δεξιότητες σύνθεσης και ανάλυσης, ομαδικής εργασίας ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις νέες συνθήκες. Η εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργεί νέους διαύλους επικοινωνίας (όπως η κοινωνική δικτύωση) και διευρύνει τις ανάγκες και τις επιλογές για διαφάνεια και λογοδοσία. Ως εκ τούτου, είναι ουσιαστικής σημασίας για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην δημόσια διοίκηση, η δημιουργία ενός συστήματος αποτελεσματικής σύνδεσης των επαγγελματικών διαδρομών (carrier path) με τις εκπαιδευτικές διαδρομές (training path) και η δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος ολοκληρωμένης εκπαίδευσης και κατάρτισης, όχι μόνο στις τεχνικές ικανότητες που συνδέονται με το περίγραμμα της θέσης αλλά κυρίως στις λεγόμενες οριζόντιες δεξιότητες (Τσολακίδου, 2015).

Άλλα θέματα αφορούν στην ηθική και τις αξίες που αλλάζουν καθώς τα όρια των δημοσίων υπηρεσιών μετατοπίζονται και προωθείται ένας πολυεπίπεδος οριζόντιος ανταγωνισμός

(Μαρκαντωνάτου Μ.). Αυτό σημαίνει ότι διαφορετικές υπηρεσίες επενδύουν στην προσέλκυση πόρων (π.χ. τα πανεπιστήμια μεταξύ τους, οι δήμοι μεταξύ τους, κ.ά.) ενώ η συναισθηματική εργασία των υπαλλήλων και η διαχείριση των συναισθημάτων των ίδιων αλλά και των πολιτών σε καθημερινή πρακτική, αποτελούν προτεραιότητα της ηγετικής λειτουργίας, στο πλαίσιο προσαρμογής των υπαλλήλων σε ένα περιβάλλον λιτότητας που δημιουργείται εξαιτίας οικονομικών κρίσεων. Η αποτελεσματική συμμετοχική και διαμοιραζόμενη ηγεσία στο νέο περιβάλλον ραγδαίων αλλαγών, ενεργοποιούν νέου τύπου συνεργασίες και ενδυναμώνουν τις συμπράξεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα προς μια κατεύθυνση διακυβέρνησης (governance) των διεθνοποιημένων οικονομιών.

Σε κάθε τομέα από τους προαναφερόμενους, η αφηγηματική τεχνική η οποία θέτει στο επίκεντρο της αφήγησης τον αποδέκτη (δημόσιο λειτουργό ή πολίτη) και απαντά στα βασικά ερωτήματα (ποιος, πότε, τι, που, γιατί) επηρεάζουν τις σκέψεις, στάσεις, συμπεριφορές και οδηγούν στη λήψη αποφάσεων σε ένα πλαίσιο που ενεργοποιεί το σύνολο των αισθήσεων των αποδεκτών και αφήνει χώρο για ευελιξία, προσαρμογή και εμπάθυνση πριν την τελική απόφαση. Η πλήρης αξιοποίηση μιας ιστορίας που αρχικά οδηγεί σε προβολή του εαυτού και στην συνέχεια ταυτίζεται με τους ήρωες ή τους αντι-ήρωες και η εναρμόνιση των συναισθημάτων με αυτά του αφηγητή, η αξιολόγηση της ιστορίας και της πλοκής με βάση τις προσωπικές εμπειρίες, αξίες και πεποιθήσεις, η αξιοποίηση της φαντασίας και η σύνδεση με τις σύγχρονες καταστάσεις οδηγούν σε λήψη απόφασης, αλλαγής και προσαρμογής (G. Genette, 1972).

Στους σύγχρονους οργανισμούς, η αφηγηματική τεχνική ως διοικητικό εργαλείο, σύμφωνα με τους Reissner και Pagan (2012) εμφανίζεται με τρεις διαφορετικές μορφές: ως οργανωσιακή/εταιρική αφηγηματική τεχνική (*corporate storytelling*), ως διοικητική (*managerial storytelling*) και ως διαπροσωπική (*peer storytelling*). Η συνεισφορά των μορφών αυτών εφαρμόζεται στην εν γένει λειτουργία των οργανισμών και στην προώθηση του οράματος, του σκοπού και των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού και σε προσωπικό επίπεδο των υπαλλήλων στην ενίσχυση τεχνικών, διοικητικών, κοινωνικών ικανοτήτων και άλλων οριζόντιων δεξιοτήτων.

Τα παραδείγματα ιστοριών, είτε αυτά προέρχονται από την πραγματική καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού είτε έχουν συμβολικό χαρακτήρα, έχουν εφαρμογή στην στρατηγική διοίκηση για την ενδυνάμωση μετάδοσης του οράματος, την κατανόηση και αποδοχή της στρατηγικής στο σύνολο του οργανισμού, στην δόμηση οργανωσιακής κουλτούρας και ταυτότητας με επιλογή ιστοριών με τις οποίες οι οργανισμοί ενσταλάζουν στο προσωπικό τους οργανωσιακές αξίες και πολιτικές, εξηγούν «ποιοι είναι» και σε «τι αποσκοπούν». Δομείται η οργανωσιακή ταυτότητα (Stuard, B., Sarow, M., Stuard, L., 2008) και τίθενται τα θεμέλια της επιδιωκόμενης οργανωσιακής κουλτούρας εφαρμοσίμης από το σύνολο των μελών οποιουδήποτε δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού. Η διαχείριση γνώσης και η εκπαίδευση των εργαζομένων, η παρακίνηση και ομαδική συνεργασία, η συνδέσμευση των μελών, η διαχείριση συγκρούσεων και η διοίκηση αλλαγών αποτελούν τομείς προτεραιότητας για την εφαρμογή αφηγηματικών τεχνικών οι οποίες ενεργοποιούν δυναμικά και μετασχηματίζουν στάσεις και συμπεριφορές του κοινού των οργανώσεων (Γκέκας και άλ., 2017). Επιπλέον, η αφηγηματική τεχνική ως προσωπική διοικητική ικανότητα, σύμφωνα με τους Dietz και Silverman (2014) συμβάλλει στην ανάπτυξη των υφιστάμενων ατομικών διοικητικών ικανοτήτων και επιτρέπει σε κάθε υπάλληλο να ασκήσει αυτές τις ικανότητες με αποτελεσματικό τρόπο αρκεί να μην συγκρούονται με την κουλτούρα και την διοικητική πρακτική του οργανισμού.

3. Η αφηγηματική τεχνική στα επιμορφωτικά προγράμματα για δημοσίους υπαλλήλους του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)

Όπως προαναφέρθηκε, η αφηγηματική τεχνική ως μορφή διδασκαλίας και βιωματική πρακτική για την ενίσχυση των διοικητικών ικανοτήτων, εισήχθη στο ΕΚΔΔΑ, στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) κατά το τελευταίο ακαδημαϊκό έτος 2017-2018. Με ένα ταχύρρυθμο επιμορφωτικό πρόγραμμα τριών ημερών, ήτοι συνολικά 21 ωρών, επιχειρείται η εισαγωγή των συμμετεχόντων στελεχών στα συγκεκριμένα προγράμματα στην αφηγηματική τεχνική, στις εφαρμογές της και στην εξοικείωση του προσωπικού με το παραπάνω εργαλείο το οποίο αποτελεί μια σύγχρονη πραγματικότητα καθώς χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από άτομα και οργανισμούς τόσο για την παρουσίαση και προώθηση οργανωσιακών αλλαγών (στρατηγική, απαιτήσεις για αλλαγή, διαχείριση κρίσεων κ.α.) όσο και προσωπικών μηνυμάτων (για το όραμα, την στρατηγική, την παρακίνηση, την ηγετική παρουσία). Αξιοποιείται επίσης για τους σκοπούς εκπαίδευσης των στελεχών της πλειοψηφίας των φορέων του δημοσίου τομέα. Επιπλέον, σε έναν κόσμο που η πληθώρα της πληροφορίας είναι ένα δεδομένο και συνήθως ανυπέρβλητο εμπόδιο στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, η αφήγηση ιστοριών προσφέρει ένα νέο και αποτελεσματικό εργαλείο παρουσίασης των σημαντικότερων ιδεών, δεδομένων και στοιχείων. Στόχευση των επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι η αξιοποίηση της αφηγηματικής τεχνικής ως εργαλείου ουσιαστικής παρακίνησης των εργαζομένων και η μετατόπιση της εστίασης από το λογικό επιχείρημα στην ανάληψη δράσης με ενθουσιασμό και ουσιαστική προσωπική εμπλοκή. Η ικανότητα να ειπωθεί η σωστή ιστορία την σωστή στιγμή αποτελεί μια κρίσιμη ικανότητα της ηγεσίας όπως αναφέρεται από πολλούς εκπαιδευτές στα συγκεκριμένα προγράμματα. Αποτελεί, συνεπώς, έναν από τους στόχους των εκπαιδευτών των προγραμμάτων ώστε οι εκπαιδευόμενοι να εξοικειώνονται με διακριτούς τύπους ιστοριών και αποτελεσματικές αφηγηματικές τεχνικές, και, βέβαια, με την αξιοποίησή τους στις κατάλληλες περιστάσεις επικοινωνίας εντός εκάστου οργανισμού. Για το σκοπό αυτό, παρουσιάζονται οι βασικές διαστάσεις της ενδιαφέρουσας αφήγησης (αυθεντικότητα, ενδιαφέρον, σαφήνεια, διάδραση και περιεκτικότητα) και δίνονται ιδέες αφηγηματικών τεχνικών, που μπορούν να αξιοποιηθούν από τους ηγέτες ομάδων ή οργανισμών προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Μέσω της αφήγησης τα ηγετικά στελέχη μπορούν να προσανατολιστούν στην δράση, την ενδυνάμωση των υπαλλήλων και εν τέλει, στα αποτελέσματα.

Συγκεκριμένα παραδείγματα ιστοριών που αξιοποιούνται από εισηγητές, παρουσιάζονται και σχολιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο με πρόθεση την ανάδειξη ιστοριών που απαντούν στην βελτίωση διαφόρων πτυχών της οργανωσιακής επικοινωνίας, τις επιπτώσεις της αφηγηματικής τεχνικής στην ενίσχυση των ικανοτήτων των υπαλλήλων (διοικητικών, κοινωνικών ή άλλων) και στην ανάδειξη τύπων ιστοριών που συμβάλλουν στην ενίσχυση της ατομικής και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Τα αφηγηματικά μοτίβα που επιλέγονται βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να παρακινηθούν σε δράση και ταυτόχρονα να παρακινήσουν και συναδέλφους τους και να χτίσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και ασφάλειας που θα λειτουργήσει συγκινησιακά προκειμένου να επιτευχθεί η προσωπική συμμετοχή του καθενός και η ανασκόπηση και αναστοχασμός για αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών. Άλλωστε καμία αλλαγή δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς προσωπική δέσμευση των στελεχών, συνειδητοποίηση της κατάστασης και εντοπισμό των δυσλειτουργιών, συναντίληψη με τους άλλους και ομαδική λήψη απόφασης (Χυτήρης, 1994).

4. Συζήτηση και προβληματισμοί επί συγκεκριμένων παραδειγμάτων

Οι περισσότερες αξιοποιούμενες αφηγηματικές τεχνικές είναι όπως σημειώνεται από τους συντάκτες του επιμορφωτικού υλικού, μεταξύ άλλων, η διήγηση που αφορά στην εξιστόρηση γεγονότων από τον αφηγητή, έκθεση απόψεων, σκέψεων και συναισθημάτων, η περιγραφή που περιλαμβάνει λεπτομερή απόδοση, αναπαράσταση τόπων, καταστάσεων και χαρακτήρων, ο διάλογος μεταξύ ατόμων όπου απουσιάζει εντελώς ο αφηγητής και η υπόθεση εξελίσσεται με διαλογικό τρόπο όπως στο θέατρο, ο μονόλογος που είναι ένας λόγος χωρίς ακροατή και που εστιάζει στην αναφορά της «ροής της συνείδησης». Επιπλέον ο ελεύθερος πλάγιος λόγος που αξιοποιείται από τον αφηγητή για την απόδοση σκέψεων και συναισθημάτων ενός προσώπου της ιστορίας σε τρίτο πρόσωπο και σε χρόνο παρελθοντικό τα σχόλια με τα οποία εκφράζονται γνώμες, κρίσεις, σχόλια του αφηγητή που οδηγούν σε γενικεύσεις (Α. Γκέγκας και άλ., 2017). Η ενεργοποίηση των υπαλλήλων βασίζεται στην ανάλυση των διαφόρων μορφών και τεχνικών αφηγηματικής τεχνικής και η ενεργοποίηση των συναισθημάτων τους που λειτουργούν ως υποκινητικοί παράγοντες για την μετασχηματιστική στάση και συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.

Τα επιχειρήματα, οι παρουσιάσεις, τα σχόλια, οι ομιλίες εμπλέκουν τα στελέχη στις ιστορίες, διεγείρουν την φαντασία τους, ενεργοποιείται η συναισθηματική νοημοσύνη τους και ταυτίζονται με τους ήρωες ή αντιήρωες των ιστοριών. Ο ρόλος της ηγεσίας της οργάνωσης είναι να βοηθήσει στην μεταγνωστική ανάλυση των πληροφοριών και των δεδομένων και στην παρακίνηση για δράση. Ενδεικτικά παραδείγματα ομιλιών που έχουν παρακινήσει εκατομμύρια εργαζομένων αποτελούν οι λόγοι των Ούνιτσον Τσώρτσιλ “We Shall Fight on the Beaches”¹ που ενεργοποίησε τους Βρετανούς στην συμμετοχή τους στον πόλεμο κατά του ναζισμού και Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ “I Have a Dream”², λόγοι που δεν έδιναν καμία λεπτομέρεια για το μέλλον αλλά άφηναν την ενεργοποίηση της φαντασίας του καθενός και είχαν μεγάλη απήχηση αλλαγής. Οι μαύροι εκπρόσωποι της «Ένωσης για την πρόοδο» παίρνοντας την απόφασή να ορίσουν ως ηγέτη τους τον Μάρτιν Λούθερ Κινγκ, απέκτησαν μια δυνατή φωνή κατά του ρατσισμού αλλάζοντας τον ρου της ιστορίας με τους δυνατούς και συμβολικούς λόγους του. Με τον ίδιο τρόπο οι εργαζόμενοι στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα αποκτούν, μέσα από τις ιστορίες και τα θετικά ή αρνητικά παραδείγματα, συνειδητοποίηση της κατάστασης και είναι δεκτικοί στην αλλαγή και προσαρμογή στα νέα δεδομένα.

4.1. Πτυχές βελτίωσης της οργανωσιακής επικοινωνίας και της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας μέσω της αφηγηματικής τεχνικής

¹ «Πρέπει να συνεχίσουμε μέχρι τέλους, πρέπει να πολεμήσουμε στη Γαλλία, πρέπει να πολεμήσουμε σε θάλασσες και ωκεανούς, πρέπει να πολεμήσουμε με ενισχυμένη αυτοπεποίθηση και δύναμη στους αιθέρες, πρέπει να υπερασπιστούμε το Νησί μας, όποιο κι αν είναι το κόστος. Πρέπει να πολεμήσουμε στις παραλίες, πρέπει να πολεμήσουμε στους αγρούς και τους δρόμους, πρέπει να πολεμήσουμε στους λόφους. Δεν πρέπει ποτέ να παραδοθούμε κι ακόμη κι αν-παρότι δεν το πιστεύω ούτε στιγμή- αυτό το Νησί ή ένα μεγάλο μέρος του υποταχθεί και πεινάσει, τότε η Αυτοκρατορία μας πέρα από τις θάλασσες, οπλισμένη και φυλασσόμενη από το βρετανικό στόλο, θα συνεχίσει τη μάχη μέχρι, με το θέλημα του Θεού, ο Νέος Κόσμος με όλη τη δύναμη και την ισχύ του, θα προχωρήσει στη διάσωση και την απελευθέρωση του παλιού».

² «Έχω ένα όνειρο ότι μία ημέρα κάθε κοιλάδα θα εξυψωθεί και κάθε λόφος και βουνό θα χαμηλώσει, τα ανώμαλα μέρη θα γίνουν επίπεδα και τα κυρτά θα γίνουν ίσια και ότι η δόξα του Κυρίου θα αποκαλυφθεί και πως όλα τα έμβια θα τη δουν από κοινού».

Η επικοινωνία στο χώρο εργασίας παρουσιάζεται συχνά ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες μέσα σε έναν οργανισμό. Με την μετάδοση πληροφοριών, ιδεών και στάσεων το προσωπικό του οργανισμού και το σύνολο των δραστηριοτήτων συντονίζονται για την εκπλήρωση του οράματος και των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού. Η διαδικασία της επικοινωνίας, στην περίπτωση αυτή, η επίσημη ή ανεπίσημη επικοινωνία (Παναγιωτοπούλου, 1997) εστιάζει στα συναισθήματα και στην ανάδειξη των κινήτρων που λειτουργούν ως παρακινητικοί μηχανισμοί για την λήψη απόφασης και ανάληψη δράσης. Η επικοινωνία ως μέσο μεταφοράς εντολών, η γραμμική επικοινωνία χωρίς διάδραση με στόχο την ταχύτητα στην μεταβίβαση μηνύματος ή η γραπτή επικοινωνία με την μορφή εντολών, συχνά προκαλεί αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων ή δεν ολοκληρώνεται και πέφτει στο κενό (ΜακΚουέλ, 1997). Αντίθετα η αμφίδρομη επικοινωνία, η συζήτηση, η πειθώ με επιχειρήματα, με παραβολές από την Ορθοδοξία ή άλλες θρησκείες, με μηνύματα με συμβολικό χαρακτήρα, με αυθεντικές ιστορίες μάνατζερς ή ηγετικών στελεχών, έχει παρατηρηθεί ότι έχουν θετική επίδραση στο κοινό των μελών του οργανισμού.

Οι ιστορίες απαιτούν την συμμετοχή του πομπού και του δέκτη. Ο δέκτης μπορεί να υποπέσει σε λανθάνουσα ερμηνεία του μηνύματος εάν το θέμα δεν τον παρακινεί ή δεν έχει κίνητρο για προσωπική εμβάθυνση, παρόλα αυτά η αλληλόδραση με την ηγεσία και τα άλλα μέλη της ομάδας έχουν θετική επίδραση στην στάση και συμπεριφορά που υιοθετείται. Μια ενδεικτική ιστορία που εστιάζει στην αποτελεσματικότητα με την έννοια της επίτευξης του στόχου και της αποδοτικότητας μιας ενέργειας καθώς και της βιωσιμότητας του αποτελέσματος, αναδεικνύεται με την ακόλουθη ιστορία:

« Ένας αξιωματικός λαμβάνει εντολή να καταλάβει ένα λόφο. Μετά από πολύωρες μάχες και αφού στο πεδίο των μαχών ο αξιωματικός έχασε μεγάλο μέρος των δυνάμεων του κατάφερε να καταλάβει το λόφο και να υψώσει την σημαία της νίκης».

Τα στελέχη αναλύοντας την ιστορία καλούνται να σκεφτούν εάν η αποτελεσματική αυτή πράξη της κατάληψης του λόφου είναι ταυτόχρονα και αποδοτική. Το ερώτημα που τίθεται είναι: «θα καταφέρει ο αξιωματικός και οι λιγοστοί στρατιώτες να διατηρήσουν την νίκη τους;». Η συγκεκριμένη πράξη μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική διότι ο στόχος επετεύχθη, είναι όμως και αποδοτική; Θα μπορέσουν να διατηρήσουν την νίκη τους;

Ένα άλλο θέμα, κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της υπηρεσίας ενός οργανισμού είναι η οργανωσιακή αλλαγή η οποία ορίζεται ως η μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη, μεταβολή που μπορεί να είναι σχεδιασμένη ή όχι ανάλογα με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (Stuart and al., 2008). Σύνηθες είναι οι εργαζόμενοι να φοβούνται τις αλλαγές είτε αφορούν τον τρόπο και τις διαδικασίες εργασίας, είτε τα οργανογράμματα και τον εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών με χρήση νέων τεχνολογιών, κ.ά. Ο φόβος του άγνωστου, η αβεβαιότητα των αποτελεσμάτων και επιδράσεων στην εργασία και τις συνθήκες εργασίας οδηγούν τους εργαζόμενους σε θέση αμυντική και αντίστασης σε κάθε αλλαγή. Ιστορίες που μπορούν να δημιουργηθούν αναδεικνύοντας παραδείγματα παρεμφερών οργανισμών που πέτυχαν μεταρρυθμίσεις και αλλαγές μπορούν να προετοιμάσουν ψυχολογικά και συναισθηματικά τους εργαζόμενους στην επερχόμενη αλλαγή. Ο μύθος του Πρωτέα που χάνεται στα βάθη των αιώνων και αναφέρεται στον «πρωτογέννητο» γιατί πριν από αυτόν δεν υπήρχε άλλος, παρουσιάζεται στην μυθολογία ως θαλάσσιος θεός, που μπορούσε να αλλάζει μορφή, όποτε ήθελε. Γινόταν υπηρέτης του Ποσειδώνα, φύλακας των κοπαδιών από θαλάσσια ζώα και μάντης που ποτέ δεν έκανε λάθος. Θεωρήθηκε ένας από τους τρεις «Γέροντες της θάλασσας», προστάτης των ναυτικών που «ποτέ δεν έκλαιγε, ποτέ δεν γελούσε». Η ευελιξία στις αλλαγές και η προσαρμοστικότητα είναι τα διδάγματα που καλούνται να αναστοχαστούν οι εργαζόμενοι με βάση το συγκεκριμένο παράδειγμα (Σιδηροπούλου, 2013).

4.2. Επιπτώσεις της αφηγηματικής τεχνικής στην ενίσχυση των ικανοτήτων των Δημοσίων Υπαλλήλων

Όσον αφορά στις ικανότητες των εργαζομένων, η αφηγηματική τεχνική βρίσκει ιδιαίτερα μεγάλη εφαρμογή στην εκπαίδευση είτε με προσωπικές ιστορίες καταξιωμένων ηγετικών στελεχών, πολιτικών, φιλοσόφων είτε με απλά παραδείγματα της καθημερινότητας. Οι ικανότητες/δεξιότητες αποτελούν κριτήρια ανάδειξης των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις σε έναν οργανισμό και βασικό παράγοντα στην διοίκηση της απόδοσης. Η συνειδητοποίηση του επιπέδου αξιοποίησής τους είναι ιδιαίτερα σημαντική ενέργεια για την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων στον χώρο εργασίας. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (Η.Π.Α.), αλλά και οι αναπτυσσόμενες χώρες της Άπω Ανατολής, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που συμβάλλουν στην ευελιξία και κινητικότητα με ασφάλεια σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Η υιοθέτηση μοντέλου ικανοτήτων και δεξιοτήτων και η αποτελεσματική αξιοποίησή τους αποτελεί μια δια βίου διαδικασία η οποία, όπως και η βασική εκπαίδευση, αποτελεί επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης. Οι οκτώ βασικές ικανότητες του ευρωπαϊκού πλαισίου ικανοτήτων, μεταξύ άλλων, η επικοινωνία, η καλή γνώση γλωσσών, η ψηφιακή γνώση και άλλες, αποτελούν την βάση για κάθε σύστημα δια βίου μάθησης και ανάπτυξης του προσωπικού των οργανισμών (Τερζή, 2016) το οποίο εξειδικεύεται αργότερα στο χώρο εργασίας σε τεχνικές, διοικητικές, κοινωνικές ικανότητες και οριζόντιες δεξιότητες.

Οι ικανότητες καλλιεργούνται, εξελίσσονται, μετατρέπονται ανάλογα με τις ανάγκες της υπηρεσίας και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Βασική συνιστώσα της εργασίας ενός ηγέτη (leader) είναι να προετοιμάσει το προσωπικό του για μελλοντικές δράσεις ή αλλαγές. Μια αφήγηση μπορεί να μεταφέρει εύκολα τους αποδέκτες στο μέλλον, να τους εξοικειώσει με εναλλακτικές εκδοχές του, να τους κάνει να φανταστούν τις μακροπρόθεσμες συνέπειες της δραστηριότητας του οργανισμού ή το περιβάλλον μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα κληθούν να λειτουργήσουν, παρά το γεγονός ότι επί της ουσίας κάθε μελλοντική πρόγνωση είναι επισφαλής και αβέβαιη σύμφωνα με τους Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Μια ιστορία που ερμηνεύει με τον καλλίτερο τρόπο τα χαρακτηριστικά της εμπνευσμένης ηγεσίας και μπορεί να αποτελέσει μοχλό για την ενίσχυση των ικανοτήτων των στελεχών και ταυτόχρονα μοχλό κινητοποίησης και ομαδικής συνεργασίας για την επίτευξη στόχου, αποτελεί η κινηματογραφική ταινία το «Τελευταίο οχυρό» (The last Castle). Στην συγκεκριμένη ταινία, ο πρωταγωνιστής Robert Redford ως στρατηγός Irwin ο οποίος έχει περάσει από στρατοδικείο και έχει χάσει το αξίωμά του, καταφέρνει να αναπτρώσει το σεβασμό και να εμφυσήσει έμπνευση και πειθαρχία για την κατάληψη της φυλακής στην οποία έχει εγκλειστεί καθιστώντας όλους τους φυλακισμένους κοινωνούς του οράματος ανατροπής της αυταρχικής διοίκησης της φυλακής από τον Συνταγματάρχη Winter. Ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων, η ανάδειξη ικανοτήτων των στελεχών και η ομαδική συνεργασία οδηγούν στην επιτυχία. Τόσο η συγκεκριμένη ιστορία όσο και άλλες πείθουν τους εργαζόμενους να οδηγούνται σε μια κατεύθυνση συνεχούς και δια βίου αυτοβελτίωσης και αυτορρύθμισης των ικανοτήτων τους κατανοώντας τις ανάγκες που προκύπτουν από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, καθώς και την στρατηγική και επιχειρησιακή στόχευσή του (Τσολακίδου, Σ., 2017).

Ένα ιστορικό παράδειγμα που αναδεικνύει την αξία της ηθικής συμπεριφοράς με άμεσες επιπτώσεις στο προφίλ των εργαζομένων εμπεριέχεται στην ιστορία του δαχτυλιδιού του Γύγη (Βιβλίο 2 της *Πολιτείας* του Πλάτωνα)³. Το δαχτυλίδι δίνει

³ «Βοσκός που δούλευε στον άρχοντα της Λυδίας είδε ένα χάλκινο άλογο, κούφιο από μέσα, που είχε κάτι μικρές θυρίδες. Σκύβοντας στο εσωτερικό του βλέπει μέσα έναν νεκρό με κορμί, έτσι έδειχνε, μεγαλύτερο από ανθρώπινο που δεν είχε απάνω του

την ικανότητα σ' αυτόν που το φοράει να γίνεται αόρατος με τη θέλησή του. Ο μύθος αναλύει το κατά πόσον ένα ιδιοφυές άτομο θα ήταν ηθικό, αν δεν είχε την ανησυχία ότι θα πιαστεί και θα τιμωρηθεί. Η ηθική ως εσωτερική κατάσταση στάσεων, κινήτρων και συναισθημάτων, προσδίδει έναν προσανατολισμό προς τις αξίες που στοχεύουν στην διασφάλιση των δικαιωμάτων όλων των εργαζομένων και την ισότιμη συμμετοχή όλων στις αποφάσεις και στις διαδικασίες ολοκλήρωσης μιας εργασίας. Η ηθική και δεοντολογία αποτελεί αρετή για έναν εργαζόμενο, συντονιστή, άτομο που ασκεί ένα ηγετικό ρόλο (Λ. Χυτήρης, 1994)

4.3. Τύποι ιστοριών που συμβάλλουν στην ενίσχυση της ατομικής και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Οι ιστορίες είτε αφορούν στο παρελθόν είτε στο παρόν ενδυναμώνουν την κουλτούρα του οργανισμού στο πλαίσιο της οποίας δραστηριοποιούνται οι εργαζόμενοι και τα ηγετικά του στελέχη. Οι ιστορίες συχνά αφορούν τον ιδρυτή του οργανισμού, την τοποθέτηση ή μετακίνηση των υπαλλήλων, τους τρόπους αντίδρασης σε λάθη ή επιτυχίες του παρελθόντος και σε παραβίαση των κανόνων. Οι τελετουργίες (τελετές, ετήσιες συναντήσεις) ή άλλες δραστηριότητες δίνουν έμφαση σε στοιχεία της κουλτούρας και στην συμβολή των ατόμων που λειτουργούν στο πλαίσιο του οργανισμού (ΜακΚουέιλ, 1997). Επιπλέον, τα υλικά σύμβολα, η διακόσμηση και το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό), η γλώσσα με αναφορές σε συγκεκριμένη ορολογία ανάλογα με τις παρεχόμενες υπηρεσίες αποτελούν στοιχεία που διαμορφώνουν την κουλτούρα του οργανισμού και αναδεικνύονται με τις ιστορίες που αποτυπώνονται στη μνήμη των στελεχών και ανακαλούνται ως δυνάμεις παρακίνησης (BonnyeE. Stuart and al., 2008). Η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων επηρεάζεται από την κουλτούρα, την κοινωνικότητα και αλληλεγγύη μεταξύ των μελών καθώς και από το σύνολο των αξιών που την διαμορφώνουν. Η επιδίωξη κοινών στόχων, η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην κουλτούρα και επηρεάζονται από τις σχέσεις μεταξύ των στελεχών στο επίπεδο των μονάδων αλλά και στο σύνολο του οργανισμού.

Στο πλαίσιο αυτό, και ιδιαίτερα για την προσωπική αυτοβελτίωση συχνά γίνεται ανάκληση σε αποφθέγματα σοφών, ψυχολόγων και άλλων επιστημόνων της επικοινωνίας και της

τίποτε άλλο παρά μόνο φορούσε στο χέρι του ένα χρυσό δαχτυλίδι, που ο βοσκός του το βγάζει κι ανεβαίνει επάνω. Καθώς τότε γινόταν η τακτική συνάθροιση των βοσκών για να στείλουν, όπως κάθε μήνα, στο βασιλιά τις αναφορές τους για τα κοπάδια, έφθασε κι αυτός φορώντας στο χέρι το δαχτυλίδι. Εκεί λοιπόν που καθόταν με τους άλλους βοσκούς, γύρισε εντελώς τυχαία το δέσιμο του δαχτυλιδιού προς το μέρος του, προς την παλάμη, και μόλις το έκανε αυτό, έγινε ο ίδιος άφαντος για όσους ήσαν καθισμένοι εκεί γύρω, έτσι που κι εκείνοι μιλούσαν γι' αυτόν σαν να ήταν φευγάτος. Εκείνος τα έχασε και ψηλαφώντας πάλι το δαχτυλίδι γυρίζει το δέσιμο προς τα έξω, και με το που το έκανε αυτό έγινε ορατός. Έχοντας αντιληφθεί ότι κάτι συνέβαινε, προσπάθησε να δοκιμάσει αν τη δύναμη αυτή την είχε το δαχτυλίδι, και αν πραγματικά στρέφοντας το δέσιμο προς τα μέσα, γινόταν άφαντος, ενώ στρέφοντάς το προς τα έξω γινόταν φανερός. Μόλις το διαπίστωσε, κατάφερε να πάει κι αυτός με τους βοσκούς, με τους οποίους έστελναν τους λογαριασμούς στο βασιλιά, και φθάνοντας εκεί, αφού μοίχενσε τη γυναίκα του βασιλιά, του επιτέθηκε μαζί της, τον σκότωσε και έτσι άρπαξε την εξουσία».

διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Ενδεικτικά παραδείγματα είναι η ρήση του Αλκιβιάδη(450-404 π.Χ) «το διοικείν εστί προβλέπειν» που αποτελεί βασική δεξιότητα του σύγχρονου ανθρώπινου δυναμικού ή του Σόλωνα (603-560π.Χ) «Ἀρχεσθαι μαθὼν ἀρχεῖν επιστήσσει» που σημαίνει ότι όταν μάθεις να διοικείσαι, τότε θα μάθεις να διοικείς. Η ρήση αυτή βρίσκεται εφαρμογή σε κάθε οργανισμό όπου οι ρόλοι των μελών εναλλάσσονται και τα στελέχη είναι συμπληρωματικά το ένα στο άλλο. Επίσης, η ρήση του Καρλ Γιούνγκ «θα δείτε καθαρά μόνο όταν κοιτάξετε μέσα στην καρδιά σας...αυτοί που κοιτούν έξω ονειρεύονται, αυτοί που κοιτούν μέσα ξυπνούν...» την οποία επικαλούνται οι B. Stuard & al., έχει απήχηση στην ενίσχυση του «γνώθι σαυτόν», πρόκληση για ενδοσκόπηση, εσωτερική αναζήτηση και προσωπική αυτοβελτίωση.

Παραδείγματα από την λειτουργία αθλητικών ομάδων ή από την συνεργασία των ζώων, των πουλιών όταν πετούν, αποτελούν επίσης έναυσμα για ατομική ολοκλήρωση και συνεργασία με τα άλλα μέλη ομάδων και του οργανισμού γενικότερα. Η κατάργηση της νοοτροπίας του «σιλό» και η διάχυση της πληροφορίας μεταξύ στελεχών της μονάδας και με το προσωπικό του οργανισμού, η αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία είναι ζητούμενα (Stuart, 2008) και αναδεικνύονται με πολυάριθμες ιστορίες, φωτογραφίες και οπτικοακουστικό υλικό.

Η αξιολόγηση ως διαδικασία αυτοβελτίωσης ή ελέγχου ή τιμωρίας αποδίδεται με ιστορίες που βασίζονται σε αρχαιοελληνικούς μύθους (Κακριδής, 1988). Ενδεικτικό παράδειγμα για το θέμα είναι ο μύθος που ακολουθεί.

« Η Εριδα, αδερφή του Άρη και κόρη της Νύχτας, ήταν θεά της ζήλιας και της διχόνοιας. Όταν οι θεοί δεν την κάλεσαν στο γάμο του Πηλέα και της Θέτιδος, εκείνη θύμωσε και πήρε την απόφαση να τους εκδικηθεί. Έριξε ένα μήλο ανάμεσα στην Αθηνά, την Ήρα και την Αφροδίτη. Το μήλο έφερε την επιγραφή «τη καλλίστη» δηλαδή, στην ομορφότερη. Όπως ήταν αναμενόμενο, οι τρεις θεές το διεκδίκησαν η καθεμιά για τον εαυτό της. Ο καυγάζ δεν άργησε να ξεσπάσει. Για να δοθεί τέλος στον τσακωμό ζήτησαν από τον Πάρι, τον πρίγκιπα της Τροίας να αποφασίσει εκείνος για το ποια έπρεπε να πάρει το μήλο. Για να τον καλοπιάσουν οι θεές του έταξαν από ένα δώρο: η Αθηνά του υποσχέθηκε πνευματική σοφία, η Ήρα πως θα τον κάνει βασιλιά και η Αφροδίτη πως θα του δώσει για γυναίκα του την Ωραία Ελένη. Ο Πάρις έδωσε τελικά το μήλο στην Αφροδίτη και η απόφασή του αυτή είχε ως επακόλουθο την έναρξη του Τρωικού πολέμου. Η Έρις είχε πετύχει τον σκοπό της...»

Στην ίδια κατεύθυνση η ιστορία του Νέρωνα ως ιστορικό αντιπαράδειγμα ο οποίος το 64 μ. Χ. προκάλεσε τη φωτιά στη Ρώμη με στόχο να εμπνευσθεί και ενώ παρακολουθούσε τη φωτιά, απάγγελλε στίχους και έπαιζε τη λύρα του μπορεί να προκαλέσει την συνειδητοποίηση και την μάθηση από τις αποτυχίες και τα λάθη. Ο Νέρωνας για να αποσειεί την κατηγορία από πάνω του έριξε την ευθύνη στους Χριστιανούς και διέταξε την τιμωρία τους. Έτσι άρχισε η πρώτη μεγάλη καταδίωξη των χριστιανών στη Ρωμαϊκή αυτοκρατορία ενώ η αυταρχική ηγεσία του Νέρωνα αποτελεί παράδειγμα διαλυτικής συμπεριφοράς και κατακριτέας οργανωσιακής κουλτούρας από την πλευρά του ηγέτη. Στο πλαίσιο αυτό, η οργανωσιακή δικαιοσύνη διδάσκεται επίσης με την παραβολή από την Βίβλο του βασιλιά Σολομώντα στην οποία, δυο πόρνες οι οποίες ενώ γέννησαν μαζί η μια εξ αυτών καταπλάκωσε το παιδί το οποίο πέθανε. Παρόλα αυτά διεκδικούσε το ζωντανό παιδί και μετά από διαπροσωπική φιλονικία οι δύο γυναίκες κατέφυγαν στον βασιλιά για να λύσει την διαφορά τους. Ο βασιλιάς Σολομώντας διέταξε να φέρουν ένα σπαθί και να κόψουν το ζωντανό παιδί στα δύο, ως λύση στο πρόβλημα. Πρότεινε μάλιστα το μισό να το δώσουν στη μία γυναίκα και το άλλο μισό στην άλλη. Η γυναίκα στην

οποία ανήκε το ζωντανό παιδί ταραχθηκε τόσο που παρακάλεσε τον βασιλιά να δώσει το ζωντανό παιδί στην άλλη γυναίκα προκειμένου να σωθεί και να μην το σκοτώσουν. Η άλλη γυναίκα συμφώνησε με τη διαταγή του βασιλιά να διαμελιστεί το παιδί και να πάρουν από μισό. Τότε ο βασιλιάς Σολομώντας δικάωσε την πρώτη γυναίκα, την πραγματική μητέρα του παιδιού (Βασιλειών Γ' 3, 16-28). Η ιστορία διδάσκει ότι η δικαιοσύνη και η ηθική αποτελούν απαραίτητες δεξιότητες στη σύγχρονη διοίκηση και τόσο η ηγεσία όσο και τα στελέχη καλούνται να συνειδητοποιούν τις αξίες και τις αρετές της δίκαιης και ηθικής διοίκησης.

5. Συμπεράσματα και προτάσεις

Είναι προφανές ότι ο δημόσιος υπάλληλος για να είναι αποτελεσματικός και να ανταποκρίνεται στα καθήκοντα και την αποστολή του, πρέπει να ακολουθεί μια εντελώς νέα προσέγγιση για την ανάπτυξη και τη βελτίωση των απαιτούμενων ικανοτήτων και δεξιοτήτων του. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην ανάπτυξη ενός συνδυασμού τεχνικών, διοικητικών, κοινωνικών ικανοτήτων που συνδέονται με την θέση εργασίας και οριζόντιων ικανοτήτων και δεξιοτήτων οι οποίες αποκτώνται δια βίου και είναι προσαρμοσμένες ανάλογα με την κατάσταση και με τις ανάγκες του οργανισμού. Η εξοικείωση με τις οριζόντιες ικανότητες και δεξιότητες επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό με το εργαλείο της αφηγηματικής τεχνικής, είτε αυτή βασίζεται σε πραγματικές καταστάσεις που συντελούνται στο χώρο εργασίας, είτε σε ιστορικά γεγονότα, συμβολικά μηνύματα και παραβολές

Στον αιώνα της παγκοσμιοποίησης και τον νέο αποκαλούμενο VUCA κόσμο σύμφωνα με τους ερευνητές του Harvard (Harvard Business Review) από τα αρχικά Volatility-Αστάθεια, Uncertainty-Αβεβαιότητα, Complexity-Πολυπλοκότητα και Ambiguity-Αβεβαιότητα, στοιχεία τα οποία επιδρούν και επηρεάζουν το οργανωτικό περιβάλλον, απαιτείται αποτελεσματική ηγεσία πέρα από τα όρια και τις ευθύνες μιας οργάνωσης. Απαιτείται ηγεσία η οποία δεν μπορεί να βασίζεται στον ένα και μοναδικό "ηγέτη" και στην ικανότητά του να ελέγχει, με χαρισματικές ή τεχνικές γνώσεις, για την επίλυση "σύνθετων και ραγδαία μεταβαλλόμενων" προβλημάτων. Ο νέος τύπος ηγεσίας χαρακτηρίζεται από συμμετοχικότητα, συνεργασία, ενσυναίσθηση, ακεραιότητα (Χυτήρης, Λ., 1994) ικανή να δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον που επιτρέπει σε όλους τους εργαζομένους να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες με εμπιστοσύνη, συμμετοχικότητα και έμπνευση.

Οι ιστορίες και η αφηγηματική τεχνική σε όλες τις μορφές της (διήγηση, διάλογος, περιγραφές, κ.ά.), είτε πηγάζουν από την αρχαιότητα, είτε από την τέχνη και την λογοτεχνία, την ποίηση, είτε από προσωπικές εμπειρίες συμβάλλουν ουσιαστικά στην αποτελεσματική λειτουργία και στην συνειδητοποίηση μέσω παραδειγμάτων και συμβάλλουν στον σταδιακό μετασχηματισμό βαθύτερων εννοιών και λειτουργικών πρακτικών των εργαζομένων σε έναν κόσμο που αλλάζει ραγδαία και απρόβλεπτα. Η επικαιροποίηση των ιστοριών, η ανάπτυξη παραδειγμάτων πιο προσαρμοσμένων σε εργασιακές καταστάσεις και προβλήματα που σχετίζονται με την σύγχρονη πραγματικότητα και την λειτουργία των οργανισμών, η ανάδειξη καλών πρακτικών και η μάθηση από αποτυχίες και λάθη, αποτελούν ένα πεδίο που μπορεί να αναπτυχθεί στον τομέα της εκπαίδευσης στελεχών για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διοίκηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Andrews, D. H., Hull, T. D., & DeMeester, K. (2010). *Storytelling as an Instructional Method. Research Perspectives*. 3001 AW Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers.

2. Barker, R. T., & Gower, K. (2010, July). Strategic Application of Storytelling in Organization : Toward Effective Communication in a Diverse World. *Journal of Business Communication*, 47 (3), pp. 295-312.
3. Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution : The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly* (18), pp. 411-428.
4. Bolin, M., Bergquist, M., & Ljungberg, J. (2004). A Narrative Approach to Change Management.
5. Collins, F. (2006). *The use of traditional storytelling in education to the learning of literacy skills* (Vol. Early Child Development and Care). Singapore: Gordon and Breach Publishers.
6. Culler Jonathan. (1981). Story and discourse in the analyse of Narrative. In *The Pursuit of Signs: Semiotics, Literature, Deconstruction* (pp. 169-187). Ithaca: Cornell University Press, .
7. Denning, S. (2006). Effective Storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34 (1), pp. 42-48.
8. Eck, J. E. (2006). *An Analysis of the Effectiveness of Storytelling with Adult Learners in Supervisory Management*. University of Wisconsin-Stout.
9. Fion, L. (2015). *The Seven Pillars of Storytelling*. Bristol, UK: Sparkol Books.
10. Franklin, K. J. (2006). *A Storytelling Manual: Course Outline and Facilitator Notes*. Dallas, Texas: SIL International.
11. Γκέγκας, Α, Κοσεγιάν, Χ, Μαντζαρίδου, Α, Μαρκιανίδου, Ε. (2017). *Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Η αφηγηματική τεχνική ως διοικητική πρακτική*, ΕΚΔΔΑ.
12. Gérard Genette (1972) *Discours du récit: essai de méthode*», που καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος του τόμου *Figures III*, Paris, Seuil.
13. Gill, R. (2011a). An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation. *PRism*, 8 (1).
14. Guber, P. (2007). The Four Truths of the Storyteller. *Harvard Business Review* .
15. Κακριδής Ι., 1988. *Ελληνική Μυθολογία*, τόμος 5, Εκδοτική Αθηνών, Αθήνα 1986
16. ΜακΚουέλ, Ν.(1997). *Εισαγωγή στη θεωρία της μαζικής επικοινωνίας*. Αθήνα: Καστανιώτη
17. Miller, K. (2006). *Οργάνωση και Επικοινωνία. Προσεγγίσεις και Διαδικασίες*. Αθήνα: Διαύλος.
18. Μαρκαντωνάτου, Μ. Κράτος και νέο δημόσιο μάνατζμεντ: η προνοιακή απορρύθμιση μέσα από την επιχειρηματική διακυβέρνηση, τις «καλές πρακτικές» και την iso-προτυποποίηση, στο http://www.theseis.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1152, ανακτήθηκε στις 20/9/2018.
19. Needham, C., Mangan, C., & Dickinson, H. (2014). *The 21st Century Public Service Workforce : Eight Lessons from the Literature*. University of Birmingham.

20. Παναγιωτοπούλου, Ρ., (1997). Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Αθήνα εκδ. Κριτική
21. Σιδηροπούλου. Δ. (2013) Ανάπτυξη δεξιοτήτων Δια Βίου Διαχείρισης Σταδιοδρομίας, Αθήνα, ΕΟΠΠΕΠ
22. Sole, D., & Wilson, D. G. (2002). *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations.*
23. Stuart, E. B., Sarow S .M., Stuart, L. (2008). Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αθήνα: Κριτική
24. Τερζή, Κ. Τσολακίδου, Σ., Γκέγκας, Α., Παυλάκης, Μ. (2016). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στο δημόσιο τομέα, e-jst, τεύχος 49.
25. Τσολακίδου, Σ. (Νοεμβ.2017). Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα. Newsletter no 5 του ΤΟΜΔΔΑ της ΕΕΔΕ.
26. Χυτήρης, Λ. (1994). Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα, εκδ. Interbooks.
27. Τσολακίδου, Σ. (2015). Η αξιολόγηση των κοινωνικών, επιχειρηματικών και πολιτιστικών δεξιοτήτων και το ανθρώπινο δυναμικό, τόμος 33, Επιστήμη και Κοινωνία. Επιθεώρηση πολιτικής και ηθικής θεωρίας.
<https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/sas/article/view/10267>

Ιστοσελίδες

Ο λόγος του Τσόρτσιλ: <https://winstonchurchill.org/resources/speeches/1940-the-finest-hour/we-shall-fight-on-the-beaches/>

Ο λόγος του Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ <http://www.poiein.gr/archives/23967/index.html>

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων : http://e-jst.teiath.gr/issues/issue_49/Terzi_49.pdf

Είκοσι γνωμικά του Καρλ Γιουνγκ. <https://www.mymind.gr/o-karl-gioyngk-gia-tin-aytognosia-se-20-fraseis/>. Ανακτήθηκε στις 20 Σεπτεμβρίου 2018.

What VUCA really means for you? Harvard Business Review, <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>, ανακτήθηκε 20-9-2018