

ΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ο ρόλος του καταλύτη

Είτε θέτουμε στόχους είτε σχεδιάζουμε πώς θα πετύχουμε στόχους είτε παλεύουμε με τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την οργάνωση και τη διεκπεραίωση της καθημερινής δουλειάς, αυτό που καθορίζει αν όλα γίνονται όπως θέλουμε (και αν αποσοβούμε ανεπιθύμητες καταστάσεις) είναι η ικανότητα να λαμβάνουμε και να εφαρμόζουμε αποφάσεις. Η λήψη και η εφαρμογή αποφάσεων με συνέπεια δεν είναι εύκολη υπόθεση. Τα συστατικά της επιτυχίας περιλαμβάνουν την αυτοπειθαρχία, την οξυδέρκεια, τη δημιουργικότητα, τον δυναμισμό και την αξιόλογη δεξιότητα στον χειρισμό ατόμων αλλά και ομάδων.

Λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι επώδυνο έργο, αφού συνήθως συνεπάγεται:

- (1) αλλαγή,
- (2) σύγκρουση,
- (3) τον κίνδυνο να κάνουμε λάθος και να πρέπει να λογοδοτήσουμε και
- (4) την συνεκτίμηση ιλιγγιώδους αριθμού δεδομένων και εναλλακτικών λύσεων.

Γι' αυτό, πολλοί προτιμούν να μην κάνουν σχεδόν τίποτε, παρά να λάβουν μια απόφαση, μικρή ή μεγάλη, παρόλο που:

- (1) να μη λαμβάνουν καμία απόφαση είναι συνήθως χειρότερο από τις περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και
- (2) οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοί τους πολλές φορές απογοητεύονται και ουσιαστικά παραλύουν από την αναποφασιστικότητά τους.

: Σε μια δημοσκόπηση που έγινε σε όλες τις βαθμίδες ενός οργανισμού, οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν τι θα ήθελαν να αλλάξει στον προϊστάμενό τους. Η πρώτη απάντηση, με μεγάλη διαφορά από την επόμενη, ήταν “να αρχίσει κάποτε να παίρνει αποφάσεις”. Αρκετοί προσέθεταν “πιο ξεκάθαρα” και “πιο γρήγορα”, ενώ συχνό ήταν και το εξής σχόλιο: “Δεν με νοιάζει ποιες αποφάσεις θα παίρνει, αρκεί να παίρνει κάποιες αποφάσεις”.

Ένα συχνό πρόβλημα στους οργανισμούς είναι ότι, λόγω της νοοτροπίας, οι υπάλληλοι κατηγορούνται έντονα αν μια απόφαση αποδειχτεί άστοχη, ενώ κανείς δεν κατηγορείται αν ο οργανισμός αδρανή. Μάλιστα, η αναποφασιστικότητα, ή “διοίκηση ερήμην”, συχνά έχει ίδια αποτελέσματα με οποιαδήποτε απόφαση και συχνά είναι χειρότερη απ’ όλες τις λύσεις που προτείνονται.

Ο κίνδυνος της αναποφασιστικότητας είναι συχνά ο μεγαλύτερος κίνδυνος που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Αυτό είναι ευνόητο όταν, φέρ’ ειπείν, μια επιχείρηση κατρακυλά προς τη χρεωκοπία επειδή δεν ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς. Δυστυχώς, δεν εί-

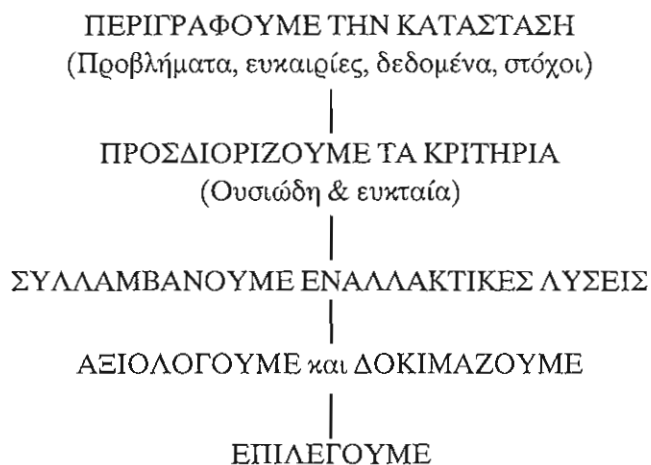
ναι τόσο ευνόητο όταν ένα εκπαιδευτήριο δεν κάνει τις απαραίτητες αλλαγές στο αναλυτικό πρόγραμμα και στο κλίμα του, ώστε να προετοιμάσει τους μαθητές ή τους φοιτητές του για μια κοινωνία που μεταβάλλεται διαρκώς.

Τα λογικά βήματα στην λήψη αποφάσεων

Αδιάφορο αν μια απόφαση λαμβάνεται από ένα μεμονωμένο άτομο ή σε μια συνάντηση, η κοινή λογική υπαγορεύει μερικά λογικά βήματα. Συνοψίζουμε αυτά τα βήματα στο Σχήμα 4.1.

Σχήμα 4.1

Βήματα της λήψης αποφάσεων



Συχνά, όταν παίρνουμε αποφάσεις ρουτίνας διατρέχουμε αυτά τα βήματα ασυνείδητα. Μάλιστα, συχνά αυτό το επιβάλλει η πίεση του χρόνου. Ωστόσο, και στις μεγάλες και στις μικρές αποφάσεις, υπάρχει κίνδυνος να χάσουμε δημιουργική εισροή και, συνεπώς, ποιότητα, αν επισπεύσουμε υπερβολικά τη διαδικασία. Είναι δύσκολο να αντισταθούμε στον πειρασμό να υιοθετήσουμε την πρώτη λύση που μας έρχεται στον νου, χωρίς να εξετάσουμε τις εναλλακτικές λύσεις ή τις πιθανές παρενέργειες.

Βήμα 1ο: περιγραφή της κατάστασης

Αποφάσεις λαμβάνουμε για να διορθώσουμε ή να βελτιώσουμε μια κατάσταση. Άρα, πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε την κατάσταση και να διερευνήσουμε τα αίτιά της. Πολλές φορές εξυπηρετεί να παραβάλλουμε την κατάσταση “ως έχει” με την ιδανική κατάσταση που επιδιώκουμε. Μπορούμε επίσης να διερωτηθούμε πότε, πού, πώς και γιατί παρουσιάζεται το πρόβλημα ή, ακόμη, πότε, πού, πώς και γιατί υπάρχει κάτι που μπορεί ή πρέπει να

διορθωθεί. Τι είναι αυτό που άλλαξε; Θα συλλέξουμε λοιπόν όλα τα σχετικά στοιχεία (δεδομένα, νοοτροπία, συμβάντα, αριθμούς) και θα τα εξετάσουμε ως σύνολο στο πλαίσιο των στόχων που επιδιώκει το σχολείο.

Επίσης, συχνά ωφελεί να αναδιατυπώνουμε το πρόβλημα με όσο περισσότερους τρόπους μπορούμε. Όσο πιο συγκεκριμένα το διατυπώσουμε, τόσο καλύτερα. Ας πούμε, το πρόβλημα “Πολλοί γονείς παραπονούνται ότι εξαφανίζονται τα πράγματα των παιδιών τους” ίσως μπορεί να αναδιατυπωθεί έτσι: “Δέκα γονείς παραπονέθηκαν ότι αντικείμενα αξίας (τέσσερα μολύβια και έξι αριθμομηχανές) χάθηκαν από την τάξη την ώρα του φαγητού” ή, ακόμη, “Οι μαθητές δεν έχουν ασφαλές μέρος να αφήνουν τα πολύτιμα πράγματά τους την ώρα του φαγητού”. Αυτές οι αναδιατυπώσεις συχνά υποδεικνύουν πιθανές λύσεις.

Παρόμοια, το πρόβλημα που εμφανίζεται με τη μορφή “Οι γονείς που έρχονται να δουν τους καθηγητές παραπονούνται ότι αναγκάζονται να περιμένουν πολλή ώρα ανάμεσα στα ραντεβού” μπορεί να αναδιατυπωθεί ως εξής: “Οι γονείς πλήττουν ανάμεσα στα ραντεβού”. Άρα, αντί να κάνουμε άνω κάτω τις ώρες των ραντεβού, μπορούμε πρώτα να δοκιμάσουμε διάφορες άλλες λύσεις: μία έκθεση με έργα μαθητών, ροφήματα ή αναψυκτικά, πρόσβαση σε υπολογιστές κ.λπ.

Βήμα 2ο: προσδιορισμός των κριτηρίων

Αφού περιγράψουμε το πρόβλημα και εντοπίσουμε τις αιτίες, μπορούμε να προσδιορίσουμε τις ανάγκες της κατάστασης. Οι ανάγκες πρέπει να διατυπώνονται ως **στόχοι**, όχι ως μέσα. Για να βάλουμε τα πράγματα σε μια σειρά, εξυπηρετεί να χωρίζουμε τις ανάγκες σε δύο κατηγορίες:

- (1) Ουσιώδεις στόχοι: στόχοι που, αν δεν τους πετύχουμε, σημαίνει ότι η κατάσταση δεν διορθώθηκε ή δεν βελτιώθηκε.
- (2) Ευκαταίοι στόχοι: στόχοι που θέλουμε να τους πετύχουμε, αλλά δεν είναι απαραίτητο να επιτευχθούν για να διορθωθεί ή να βελτιωθεί η κατάσταση.

Επιστρέφοντας στο παράδειγμα των απωλειών κατά την ώρα του φαγητού, μπορούμε να πούμε ότι τα κριτήρια της ικανοποιητικής λύσης είναι τα εξής:

Ουσιώδη

- (1) Να εκλείψουν οι κλοπές από τις αίθουσες διδασκαλίας την ώρα του φαγητού.
- (2) Οι γονείς να μην έχουν λόγο να παραπονούνται εις βάρος του σχολείου γι' αυτό.

Ευκαταία

- (1) Οι μαθητές να μην αναγκάζονται να μεταφέρουν συνεχώς τα πράγματά τους, ιδίως την ώρα του φαγητού.
- (2) Το προσωπικό να μην επιβαρυνθεί με πρόσθετα καθήκοντα.
- (3) Οι μαθητές να μπορούν να αφήνουν τα πράγματά τους οπουδήποτε στο σχολείο, οποιαδήποτε ώρα, χωρίς κίνδυνο κλοπής.
- (4) Να συλληφθούν οι κλέφτες και να γίνουν τα δέοντα.
- (5) Οι επίδοξοι κλέφτες να αποθαρρυνθούν.

Βήμα 3ο: σύλληψη εναλλακτικών τρόπων δράσης

Το γεγονός ότι πρέπει να αποφασίσουμε σημαίνει ότι υπάρχουν τουλάχιστον δύο εναλλακτικοί τρόποι δράσης, έστω κι αν ένας απ' αυτούς είναι να μην κάνουμε τίποτα. Συχνά, στις απλούστερες περιπτώσεις, οι εναλλακτικές λύσεις είναι περισσότερες από δύο, οι οποίες, ωστόσο, συχνά μάς διαφεύγουν. Η βέλτιστη λύση μπορεί να συνδυάζει δύο ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις.

Σε συνθετότερες περιπτώσεις, μπορεί να απαιτείται σκέψη εξαιρετικά πρωτότυπη και αποδοτική για να βρούμε εναλλακτικές λύσεις. Δύο χρήσιμες μέθοδοι είναι οι εξής:

- (1) Να ζητήσουμε ιδέες από άλλους (θα επανέλθουμε σύντομα σ' αυτό).
- (2) Να επιμηκύνουμε όσο μπορούμε την περίοδο επώασης (συχνά ωφελεί να παραπέμπουμε την απόφαση στην επόμενη ή μεθεπόμενη ημέρα).

Βήμα 4ο: αξιολόγηση και δοκιμή των εναλλακτικών τρόπων δράσης

Η αξιολόγηση συνίσταται στη σύγκριση των εναλλακτικών τρόπων που συλλάβαμε στο 3ο Βήμα βάσει των κριτηρίων που θέσαμε στο 2ο Βήμα.

Τους τρόπους δράσης που δεν πληρούν τα “ουσιώδη” κριτήρια μπορούμε να τους απορρίψουμε αμέσως. Έτσι, στο παράδειγμα των απωλειών την ώρα του φαγητού, μπορούμε να απορρίψουμε αμέσως τη λύση να μην κάνουμε τίποτε ή να “φέρουμε το θέμα στη συνέλευση”.

Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές άλλες εναλλακτικές λύσεις:

- (1) Να κάνουμε έρευνα για να βρούμε τους κλέφτες.
- (2) Να στήσουμε παγίδα.
- (3) Να ορίσουμε βάρδιες κατά την ώρα του φαγητού από καθηγητές και μαθητές των μεγαλύτερων τάξεων.
- (4) Να κλειδώνουμε τις τάξεις την ώρα του φαγητού και να τις ανοίγουμε πάλι πέντε λεπτά πριν αρχίσουν τα απογευματινά μαθήματα.
- (5) Να ζητήσουμε από τους μαθητές να έχουν διαρκώς, όλη την ημέρα, επάνω τους τα πολύτιμα και θελκτικά αντικείμενά τους, όπως είναι τα μολύβια και οι αριθμομηχανές.
- (6) Να βρούμε ένα ασφαλές μέρος όπου τα παιδιά θα μπορούν να αφήνουν τα πράγματά τους πριν από το γεύμα και να τα παίρνουν πάλι μετά το γεύμα.
- (7) Να δώσουμε στους μαθητές προσωπικά ντουλάπια με κλειδί.

Καθεμία απ' αυτές τις λύσεις, λιγότερο ή περισσότερο, πληροί ή δεν πληροί τα “εν-κταία” κριτήρια. Οι λύσεις 3, 4 και 6 μπορεί να επιβαρύνουν σημαντικά το προσωπικό. Η λύση 5 παραβιάζει εν μέρει το κριτήριο ότι οι μαθητές δεν πρέπει να αναγκάζονται να μεταφέρουν παντού τα πράγματά τους. Οι λύσεις 1 και 2 μπορεί να μην πληρούν από μόνες τους τα “ουσιώδη” κριτήρια, αλλά μπορούν να εφαρμοστούν σε συνδυασμό με άλλες ενέργειες. Βεβαίως, θα επιβάρυναν το ωράριο του προσωπικού.

Τέλος, πρέπει να ελέγξουμε τις πιθανές “παρενέργειες” των προτάσεων, δηλ. να δούμε μήπως μπορεί να οδηγήσουν σε άλλα προβλήματα και μειονεκτήματα. Ας πούμε, η λύση 5 προκαλεί κίνδυνο απωλειών ή ζημιών όταν θα παίζουν οι μαθητές. Η λύση 7 ίσως αποδειχτεί πολυδάπανη. Η λύση 6 μπορεί να προκαλέσει προβλήματα οργάνωσης και χώρου.

Βήμα 5ο: επιλογή τρόπου δράσης

Ελάχιστες προτάσεις θα πληρούν όλα τα “ευκαταία” κριτήρια και δεν θα έχουν κανένα μειονέκτημα. Η πρόταση που θα επιλέξουμε είναι μοιραίο να έχει μειονεκτήματα. Ωστόσο, εμείς προηγουμένως θα σταθμίσουμε προσεκτικά την προτεραιότητα που αποδίδουμε στα διάφορα ευκαταία κριτήρια και τον βαθμό κατά τον οποίο οι διάφορες προτάσεις πληρούν τα ευκαταία κριτήρια.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Προτού προχωρήσετε στο επόμενο τμήμα, σκεφτείτε ένα πρόβλημα που σας απασχόλησε πρόσφατα και εξετάστε το ακολουθώντας με προσοχή τα πέντε βήματα λήψης αποφάσεων.

Η εκτέλεση των αποφάσεων

Ο δρόμος της κόλασης είναι στρωμένος με αγαθές προθέσεις, ο δε δρόμος της διοικητικής και οργανωτικής καταστροφής στρωμένος με αποφάσεις που δεν εκτελέστηκαν ή — ακόμη χειρότερα — που εκτελέστηκαν με μισή καρδιά. Μερικοί μάνατζερ είναι τόσο ανόητοι ή τόσο επηρμέντοι, ώστε φαντάζονται πως ό,τι αποφασίζουν μπορεί να εφαρμοστεί αυτόματα. Ο συννετός μάνατζερ ξέρει ότι τα πράγματα δεν είναι έτσι.

Εκτός από τον προφανή παράγοντα, δηλ. αν είναι εφικτή, η σωστή εφαρμογή της απόφασης εξαρτάται από δύο πράγματα:

- (1) την σαφώς καθορισμένη και σαφώς γνωστοποιημένη δομή εκτέλεσης και
- (2) την επιμέλεια αυτών που φέρουν την ευθύνη της εκτέλεσης.

Δομή εκτέλεσης

Πρόκειται για το απλούστερο μέρος του πράγματος, αν και συχνά, χαρούμενοι που καταλήξαμε σε μια ατομική ή ομαδική απόφαση, το λησμονούμε. Βασικά, η δομή συνίσταται στα εξής:

- (1) Καθορίζουμε (συμφωνούμε;) **ποιος** θα κάνει **τι** έως **πότε** (το *σχέδιο δράσης*).
- (2) *Γνωστοποιούμε* το σχέδιο δράσης στα ενδιαφερόμενα μέρη.
- (3) *Κανονίζουμε* να γίνονται τακτικές συναντήσεις απολογισμού.

Για να μη δημιουργούνται παρεξηγήσεις, στις περισσότερες περιπτώσεις είναι σκόπιμο να γνωστοποιούμε γραπτώς το σχέδιο δράσης, σε μορφή μνημονίου ή μέσω των πρακτικών της συνάντησης. Επίσης, καμιά φορά μπορεί να χρειαστεί να μιλήσουμε σε αυτούς που ανέ-

λαβαν την εκτέλεση, για να βεβαιωθούμε ότι μελέτησαν το έγγραφο και έχουν καταλάβει ακριβώς ποιος είναι ο στόχος.

Ο απολογισμός μπορεί να γίνει σε ειδική συνάντηση. Αλλιώς, μπορούμε να εντάξουμε το σχέδιο δράσης στα θέματα μιας γενικότερης συνάντησης.

Αν οι ενέργειες πρόκειται να γίνουν από δύο ή περισσότερα άτομα, πρέπει να εξηγούμε καθαρά — και να επαναλαμβάνουμε — ότι οποιοσδήποτε, σε οποιοδήποτε στάδιο, αισθανθεί ότι δεν μπορεί να ολοκληρώσει το δικό του μέρος του σχεδίου δράσης, πρέπει να ενημερώσει αμέσως τον συντονιστή. Τότε μπορεί να χρειαστεί να προχωρήσουμε στην “ενημέρωση” του σχεδίου. Οι πιο ευάλωτες αποφάσεις είναι συνήθως οι απλούστερες, όταν, ας πούμε, δύο άτομα συμφωνούν ατύπως: “να βγάλουμε από ένα αντίγραφο, να το κρατήσουμε” ή “θα τηλεφωνήσω εγώ στον x και θα το κανονίσω”. Η συνήθεια να σημειώνετε σε ένα σημειωματάριο τις ενέργειες που αναλαμβάνετε είναι μια καλή αρχή για να αποκτήσετε φήμη αξιόπιστου συνεργάτη.

Αν δεν έχετε ήδη στο γραφείο σας ένα “βιβλίο ενεργειών” στο οποίο καταγράφετε και ελέγχετε συστηματικά “πράγματα που πρέπει να γίνουν”, προτείνουμε να δοκιμάσετε τη μέθοδο. Κάθε πρωί να ενημερώνετε το βιβλίο, προσθέτοντας τις ενέργειες που συμφωνήθηκαν την προηγούμενη και δίνοντας προτεραιότητα στα “πράγματα που δεν έγιναν”.

Τρόποι λήψης αποφάσεων

Οι βασικοί τρόποι λήψης αποφάσεων είναι τέσσερις:

- (1) **Αυταρχικός**: η απόφαση λαμβάνεται χωρίς διαβούλευση και, κατόπιν εορτής, οι άλλοι πληροφορούνται τι πρέπει να γίνει και τι πρέπει να κάνει καθένας.
- (2) **Πειστικός**: η απόφαση λαμβάνεται προτού γίνει σύσκεψη και μετά “πλασάρεται” στους άλλους.
- (3) **Συμβουλευτικός**: ζητούνται και λαμβάνονται υπόψη οι γνώμες των άλλων πριν ληφθεί η απόφαση.
- (4) **Συναποφασιστικός**: οι αποφάσεις λαμβάνονται με συναίνεση ή με πλειοψηφία.

Ο κατάλληλος τύπος εξαρτάται κάθε φορά από τους ανθρώπους και τις περιστάσεις.

Αυταρχική λήψη αποφάσεων

Πρόκειται για ύφος αποδεκτό σε θέματα ρουτίνας τα οποία δεν μας επηρεάζουν ιδιαίτερα με τον έναν ή τον άλλον τρόπο. Επίσης, γίνεται ευκολότερα αποδεκτό όταν ο υπεύθυνος της απόφασης διαθέτει αξιόλογο ιστορικό επιτυχιών, είναι αναγνωρισμένος ειδήμων ή είναι “χαρισματικός”. Παρόλο που το προσωπικό μπορεί καμιά φορά να γκρινιάζει, συχνά ωστόσο κατανοεί, έστω και απρόθυμα, ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα κλιμάκια πρέπει μερικές φορές να μεταβιβάζονται και να εκτελούνται χωρίς συζήτηση.

Σε τέτοιες περιπτώσεις (π.χ. όταν εκδίδεται μια διαταγή από τον διευθυντή ή από την LEA)⁴ μπορούμε να κερδίσουμε την υπακοή των υφισταμένων καλώντας τους να διατυπώσουν ανοιχτά τις απορίες τους, απαντώντας σε αυτές με ειλικρίνεια και ζητώντας την “συμβουλή” τους για τον τρόπο εκτέλεσης της εντολής.

Πειστική λήψη αποφάσεων

Η διαφορά από τον αυταρχικό τύπο είναι ότι εδώ ο μάνατζερ, με τη δύναμη της πειθούς, εξηγεί και δικαιολογεί την απόφαση στο προσωπικό, αλλά αφού προηγουμένως την έχει λάβει. Η απόφαση είναι αδιαπραγμάτευτη. Αυτό ίσως φαίνεται ανειλικρινές, αφού ο μάνατζερ προσπαθεί, σαν πωλητής, να πείσει τους υφισταμένους να δεχτούν ένα τετελεσμένο γεγονός. Και είναι πράγματι ανειλικρινές αν ο μάνατζερ υποκρίνεται ότι “συμβουλευεται” τους υφισταμένους του. Ωστόσο, αν παρουσιάζει την κατάσταση όπως είναι και δεν προσπαθεί να την εξωραΐσει, τότε, στις κατάλληλες περιστάσεις, πρόκειται για έναν αποδεκτό τύπο λήψης αποφάσεων, τον οποίο χρησιμοποιούμε όλοι στην καθημερινή ζωή. Όταν θέλουμε να πείσουμε κάποιον χωρίς να ζητήσουμε τη γνώμη του, το μυστικό είναι να δείχνουμε κατανόηση και σεβασμό προς τη θέση και τις απόψεις του. Αυτό μας βοηθά επίσης να του εξηγήσουμε γιατί δεν ακολουθήσαμε τη συμβουλευτική οδό.

Συμβουλευτική λήψη αποφάσεων

Αυτή η μέθοδος συνδυάζει δύο πλεονεκτήματα: αφενός εξασφαλίζουμε τις ιδέες, τις προτάσεις και την αφοσίωση όσων θα εφαρμόσουν την απόφαση· αφετέρου η ευθύνη της απόφασης ανήκει μόνο σε ένα άτομο, το οποίο πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίσει συνέπεια κατά τη λήψη της απόφασης και συμμόρφωση προς τον τρόπο δράσης. Συνδυάζει την παρακίνηση με την αποδοτικότητα.

Συναποφασιστική λήψη αποφάσεων

Αυτή η μέθοδος εγκυμονεί τον κίνδυνο της ασυνέπειας και, ενώ έχει το προσόν της “συλλογικής ευθύνης”, μπορεί ως εκ τούτου να ακυρώνει την ατομική ευθύνη. Είναι η μόνη εφικτή μέθοδος όταν δεν υπάρχει κανείς με σαφή αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων. Οι διαπραγματεύσεις και η “διοίκηση δι’ επιτροπής” είναι μορφές συναποφασιστικής λήψης αποφάσεων. Πολλές από τις αποφάσεις που λαμβάνουν από κοινού διευθυντές τμημάτων έχουν αυτή τη μορφή.

Ανεξαρτήτως της μορφής που υιοθετείται, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- (1) Η μορφή λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι “ανοιχτή” και κατανοητή σε όλους τους ενδιαφερόμενους.
- (2) Πρέπει να συμβαδίζει με την πραγματικότητα.
- (3) Ο τελικός υπεύθυνος πρέπει να κατανοεί και να υποστηρίζει τις συμβάσεις της συγκεκριμένης μορφής λήψης αποφάσεων.

4 Στην Αγγλία και Ουαλία υπάρχουν 116 Τοπικές Αρχές για την Παιδεία (Local Education Authorities - LEA) που ανήκουν στην τοπική αυτοδιοίκηση και είναι υπεύθυνες για τα θέματα εκπαίδευσης σε τοπικό επίπεδο. Η κάθε LEA έχει μια επιτροπή παιδείας (Board of Education) που καθορίζει και επιτηρεί την εκτέλεση των εκπαιδευτικών θεμάτων, αλλά για την τρέχουσα διοίκηση της εκπαίδευσης αρμόδιος είναι ο Υπεύθυνος Υπάλληλος Εκπαίδευσης (Chief Education Officer), που σε ορισμένες περιπτώσεις ονομάζεται διευθυντής εκπαίδευσης. Οι LEA, τα διοικητικά συμβούλια και οι διευθυντές μοιράζονται την ευθύνη της εφαρμογής του Εθνικού Αναλυτικού Προγράμματος Σπουδών (National Curriculum). Πολλές από τις τρέχουσες δραστηριότητες που έχουν σχέση με τη διοίκηση των σχολείων εκχωρούνται από το διοικητικό συμβούλιο στο διευθυντή. Το διοικητικό συμβούλιο των σχολείων που είναι υπό τις LEA αποτελείται από εκπροσώπους της LEA, της κοινότητας, των γονέων και του διδακτικού προσωπικού του σχολείου.

Αν δεν πληρούνται οι παραπάνω όροι, μπορεί να βρεθούμε αντιμέτωποι με καταστάσεις όπως οι εξής:

- (1) Ομάδες “ψήφων” υπέρ μίας απόφασης απορριπτέας (π.χ. πολυδάπανης) στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού ιδρύματος.
- (2) Ο τελικός υπεύθυνος, ενώ προσπαθεί να λειτουργήσει “συμβουλευτικά”, δέχεται πυρρά.
- (3) Ο τελικός υπεύθυνος λέει ότι τον ενδιαφέρει η γνώμη των άλλων, αλλά δεν ακούει καμία γνώμη.
- (4) Αφού συμφωνήθηκε σε μια σύσκεψη ή σε μια συνάντηση να γίνει κάτι, ο τελικός υπεύθυνος ανακαλύπτει ότι η συμφωνία δεν λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα κάποιου άλλου προσώπου ή κάποιον άλλο σημαντικό παράγοντα.

Συμβουλευτική λήψη αποφάσεων: το “διοικητικό συμβόλαιο”

Η συμβουλευτική λήψη αποφάσεων επιβάλλει υποχρεώσεις συμπεριφοράς και στον τελικό υπεύθυνο και στους συμμετέχοντες. Υπογράφεται, σαν να λέμε, ένα “συμβόλαιο” να τηρούνται σαφείς ρόλοι και σαφείς συμβάσεις κατά τα βήματα της λήψης αποφάσεων.

Οι όροι του συμβολαίου είναι οι εξής:

- (1) Ο τελικός υπεύθυνος οφείλει να εκφράζει ανοιχτά τις απόψεις του για την κατάσταση και για τα κριτήρια.
- (2) Οι συμμετέχοντες οφείλουν να κάνουν ερωτήσεις (και επίσης να δίνουν απαντήσεις) και να αναφέρουν απόψεις, προβλήματα και γεγονότα σχετικά με την κατάσταση. Στο στάδιο των εναλλακτικών λύσεων οφείλουν να συνεισφέρουν προτάσεις δράσης. (Ο τελικός υπεύθυνος που γνωρίζει τη δουλειά του φροντίζει αυτές οι προτάσεις να γράφονται σε έναν πίνακα με φύλλα, για να τις βλέπουν όλοι!) Επίσης, μπορεί να γίνει συζήτηση για να αξιολογηθούν οι διάφορες προτάσεις.
- (3) Ο τελικός υπεύθυνος οφείλει να *ακούει* (δηλ. όχι απλώς να μη μιλά), έχοντας κατά νου ότι δουλειά του *δεν* είναι κυρίως να *παράγει* τις ιδέες, αλλά να *αξιοποιεί* τις καλύτερες ιδέες, ανεξαρτήτως προέλευσης. (Αν του φαίνεται ότι η ιδέα κάποιου άλλου είναι σχεδόν ισάξια με τη δική του, τότε, κατά πάσαν πιθανότητα, η ιδέα είναι καλύτερη!)
- (4) *Μετά* τη συνάντηση (ή την κατ’ ιδίαν συζήτηση) ο τελικός υπεύθυνος οφείλει να *αποφασίζει* σταθμίζοντας προσεκτικά τις προτάσεις και όλους τους άλλους παράγοντες. Έπειτα οφείλει να *ανακοινώσει* και να *εξηγήσει* την απόφαση, προετοιμασμένος να απαντήσει σε οποιοσδήποτε ερωτήσεις.
- (5) Τέλος, υπάρχει ο σιωπηρός όρος ότι, εφόσον είχαν τη δυνατότητα να συμβάλλουν στην απόφαση, οι “εκτελεστικοί” θα καταβάλουν κάθε προσπάθεια, καθένas από τη θέση του, για την εφαρμογή της.⁵

Πρέπει να έχουμε υπόψη ότι αυτό το “συμβόλαιο” μεταξύ του τελικού υπευθύνου και

των “εκτελεστικών” είναι εύκολο να αθετηθεί και από τις δύο πλευρές. Σημειώνουμε μερικώς από τις τυπικές παραβάσεις συμβολαίου που πρέπει να αποφεύγουμε:

- (1) Ο τελικός υπεύθυνος αποκρύπτει βασικά στοιχεία ή ζητά τη γνώμη των άλλων μόνο όποτε τον βολεύει.
- (2) Οι “εκτελεστικοί” επιτίθενται και επικρίνουν, αντί να κάνουν εποικοδομητική κριτική.
- (3) Ο τελικός υπεύθυνος παίρνει αμυντική στάση και αισθάνεται ότι οφείλει να κατεβάξει αυτός όλες τις ιδέες. Φράσεις του τύπου “Ναι, το σκέφτηκα κι εγώ αυτό, αλλά...” δεν ενθαρρύνουν τους άλλους να κάνουν προτάσεις.
- (4) Στην πραγματικότητα ο υπεύθυνος αποφάσεως δεν ακούει τις απόψεις των άλλων, αφού έχει αποφασίσει εκ των προτέρων. Δηλ. “παίζει” με τους άλλους.
- (5) Ο τελικός υπεύθυνος αρνείται παράλογα να εξηγήσει την απόφασή του. (Ας σημειωθεί ότι (α) η φράση “είναι θέμα αρχής” πολλές φορές σημαίνει “Δεν έχω λογικό επιχείρημα” και (β) όταν λέμε σε κάποιον ότι δεν είμαστε έτοιμοι να του εξηγήσουμε τους λόγους μας, του φερόμαστε σαν να ήταν παιδί.)
- (6) Οι “εκτελεστικοί” δεν αφοσιώνονται στην εκτέλεση της απόφασης.

Η συμβουλευτική διαδικασία δεν είναι εύκολη υπόθεση, καθώς αποτελεί έναν σχετικά αργό τρόπο λήψης αποφάσεων, ενώ εγκυμονεί επίσης τον κίνδυνο της πρώιμης αντιπαράθεσης. Ωστόσο, έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- (1) Αν κάποιος συμμετείχε στη λήψη μιας απόφασης, είναι πιθανόν να αφοσιωθεί περισσότερο σ’ αυτήν, αφού την κατανοεί καλύτερα.
- (2) Ακούσατε και αξιοποιήσατε όλες τις ιδέες των άλλων *πριν* λάβετε την απόφαση και, συνεπώς, είναι λιγότερο πιθανό να αναγκαστείτε έπειτα να υποχωρήσετε και να εκτεθείτε επειδή δεν λάβατε υπόψη ένα σημαντικό στοιχείο.
- (3) Για τους παραπάνω λόγους, μολονότι η λήψη της απόφασης επιβραδύνεται, η εκτέλεση θα είναι κατά πάσαν πιθανότητα ταχύτερη και αποδοτικότερη.

Η επιδέξια διαχείριση της συμβουλευτικής διαδικασίας απαιτεί τα εξής:

- (1) Να εξηγήτε αναλυτικά και καθαρά τους όρους του “συμβολαίου” (“Θα ήθελα να ακούσω τη γνώμη σας πριν *αποφασίσω* (εγώ) τι θα κάνουμε για το...” – δηλ. όχι “Πρέπει να *αποφασίσουμε* (όλοι μαζί)...”) και να τους εφαρμόζετε.
- (2) Να χειρίζεστε ευγενικά αλλά με πυγμή τις “αθετήσεις”. Αν δείτε ότι ο τόνος της συζήτησης γίνεται αρνητικός, ρωτήστε ήρεμα και καθαρά – και επανειλημμένως αν χρειαστεί – “Τι προτείνετε να κάνουμε λοιπόν;” Αν βλέπετε ότι οι υφιστάμενοι δεν εφαρμόζουν μια απόφαση, να επεμβαίνετε αμέσως: “Μήπως υπάρχει κάποιο πρόβλημα;”
- (3) Να μην “εγκλωβίζετε” συναισθηματικά σε αμυντική ή επιθετική στάση. Αν έξαφνα δεχτείτε επίθεση (“Αν κάνατε αυτό που σας λέω εγώ εδώ και τρεις μήνες...” ή “Όλα άρχισαν όταν αποφασίσατε να...”), σκύψτε μέχρι να περάσουν οι σφαίρες και μετά

5 “Εκτελεστικοί” πρόκειται στην περίπτωση αυτή για τα όργανα που είναι επιφορτισμένα με την εκτέλεση της απόφασης αλλά στο μοντέλο της λήψης αποφάσεων με συμβουλευτικό τρόπο συμμετέχουν και εκείνοι στο μέτρο του δυνατού.

απαντήστε με ένα σχόλιο του τύπου: “Ναι, έχετε δίκιο, αλλά τώρα τι προτείνετε να κάνουμε;”

(4) Να κάνετε ερωτήσεις και να συλλέγετε ιδέες, αντί να αποφαίνεστε.

(5) Πρακτική εξάσκηση.

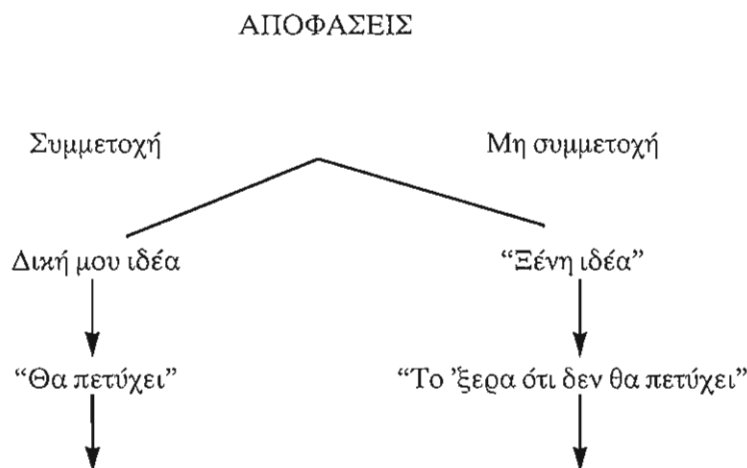
Αφοσίωση

Αν και πολλοί άνθρωποι δεν θέλουν να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, υπάρχει συντριπτική μαρτυρία ότι οι *περισσότεροι* άνθρωποι θα ήθελαν να έχουν μεγαλύτερο μερίδιο στην λήψη αποφάσεων που τους αφορούν αλλά λαμβάνονται από άλλους. Στο σχήμα 4.2 δίνουμε ένα απλό υπόδειγμα των επιλογών μεταξύ συμμετοχής και μη συμμετοχής.

Αν ακούτε από τους υφισταμένους σας σχόλια του τύπου “Μη ρωτάτε εμένα, εσείς πληρώνετε για να αποφασίζετε”, θα πρέπει να αναρωτηθείτε αν αυτό οφείλεται σε γνήσια διαστακτικότητα να συμμετάσχουν ή μήπως, από την άλλη, η στάση σας όταν υπάρχει τέτοια “συμμετοχή” εκλαμβάνεται ως υποκρισία με την οποία συγκαλύπτετε βαθιά απέχθεια απέναντι στις ιδέες των άλλων. Προσοχή λοιπόν: δεν αρκεί να ζητάτε τη γνώμη και τις ιδέες των άλλων, πρέπει επίσης να τις αξιοποιείτε όποτε είναι εφικτό και σκόπιμο.

Σχήμα 4.2

Επιλογές μεταξύ συμμετοχής και μη συμμετοχής



ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Θυμηθείτε μερικές αποφάσεις που λάβατε πρόσφατα. Ποιαν από τις τέσσερις προσεγγίσεις – αυταρχική, καταπειστική, συμβουλευτική ή συναποφασιστική – εφαρμόσατε κάθε φορά; Πιστεύετε ότι εφαρμόσατε πάντα την κατάλληλη προσέγγιση; Μήπως αντιμετωπίζε-τε προβλήματα κατά την εκτέλεση. Αν ναι, γιατί;

Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων

Η αφοσίωση βάσει της αρχής “δική μου ιδέα, άρα θα πιάσει” ενισχύεται ακόμη περισσότερο αν μεταβιβάσουμε στους “εκτελεστικούς” ένα κομμάτι της λήψης αποφάσεων, το μέγιστο δυνατόν. Σε αυτή την ιδέα στηρίζεται η “διοίκηση διά στόχων”.

Ιδανικά, ο διευθυντής του σχολείου ή του τμήματος ζητά τη συμμετοχή των υφισταμένων αλλά λαμβάνει αυτός τις αποφάσεις σε ό,τι αφορά:

- (1) κοινή πολιτική,
- (2) κοινά συστήματα,
- (3) τους στόχους του σχολείου ή του τμήματος (που μπορεί επίσης να εκπορεύονται εν μέρει από ένα ανώτερο κλιμάκιο) και
- (4) **τι** αναμένεται από τον καθέναν.

Πώς θα πετύχει καθένας τους στόχους του, είναι κάτι που μπορούμε να το αφήσουμε στην κρίση του, αρκεί να σέβεται τους στόχους των άλλων και να κινείται στα όρια της πολιτικής και του συστήματος που έχουμε συμφωνήσει. Όπως είδαμε πιο πάνω, (σ. 32) έτσι το άτομο μπαίνει στην “επιτευκτική τροχιά” του προγραμματισμού, της εκτέλεσης και του ελέγχου δι’ αντιπαραβολής με τους στόχους. Εφόσον οι στόχοι έχουν συμφωνηθεί με τον διευθυντή ή με τους διευθυντές τμημάτων και εφόσον γίνεται τακτικά απολογισμός, η αναγνώριση της επιτυχίας ενσωματώνεται αυτομάτως στη διαδικασία.

Η αποτελεσματική μεταβίβαση αρμοδιοτήτων απαιτεί τα εξής:

- (1) σαφώς καθορισμένους στόχους και χρονοδιάγραμμα,
- (2) σαφώς καθορισμένα κριτήρια που πρέπει να τα έχουμε διαρκώς κατά νου όσο επιδιώκουμε τον στόχο και
- (3) διαδικασίες απολογισμού ή σημεία ελέγχου.

Ας υποθέσουμε ότι ο διευθυντής αναθέτει σε έναν καθηγητή να οργανώσει μια σχολική γιορτή σε δεδομένη ημερομηνία. Ο καθηγητής πρέπει να γνωρίζει ποια ουσιαστικά και ποια ευκατάρια κριτήρια ισχύουν στην περίπτωση. Φέρ’ ειπείν:

Ουσιαστικά

- (1) Πρέπει να καλέσουμε τους x, y και z.
- (2) Δεν πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι χώροι α, β και γ.
- (3) Ο προϋπολογισμός δεν πρέπει να υπερβεί το x ποσόν και δεν πρέπει να έχουμε ζημιά.
- (4) Δεν θα πωλούνται οινοπνευματώδη ποτά.
- (5) Πρέπει να προνοήσουμε για το ενδεχόμενο κακοκαιρίας.

Ευκατάρια

- (1) Να συγκεντρώσουμε τουλάχιστον x ποσόν.
- (2) Να μη συμπέσει η εκδήλωση με ανταγωνιστικές εκδηλώσεις.
- (3) Να εξασφαλίσουμε χορηγίες από τοπικές επιχειρήσεις.

Αυτός ο κατάλογος δεν εξαντλεί βεβαίως το θέμα, ακόμα κι αν πρόκειται για νοητή εκδήλωση. Εννοείται ότι η παράδοση του σχολείου ή η πείρα μπορεί να συνεπάγονται πολλά

επιπρόσθετα κριτήρια. Ωστόσο, ιδίως αν ο διευθυντής ή ο οργανωτής είναι νέοι στη θέση, μια διεξοδική κατατοπιστική συνάντηση θα μπορούσε να μας γλιτώσει από μεγάλη σπατάλη προσπάθειας.

Ένα χρήσιμο εργαλείο για να μεταβιβάσουμε μονίμως την αρμοδιότητα και την ευθύνη αποφάσεων και ενεργειών είναι οι περιγραφές καθηκόντων (βλ. κεφ. 6 παραγ. περιγραφή θέσης εργασίας).

Βασικές αρχές

Με δυο λόγια, η αποδοτική λήψη αποφάσεων απαιτεί μια λογική διεργασία η οποία εγγυάται τα εξής:

- (1) ότι συλλέξαμε τον μέγιστο δυνατό αριθμό σχετικών στοιχείων και απόψεων,
- (2) ότι σταθμίσαμε όλες τις εναλλακτικές λύσεις και
- (3) ότι συνεντιμήσαμε όλα τα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται και επιλέξαμε αναλόγως.

Η αποδοτική εκτέλεση απαιτεί:

- (1) ένα σχέδιο,
- (2) επιθεωρήσεις προόδου και
- (3) τη συμμετοχή των κατάλληλων ανθρώπων στον κατάλληλο χρόνο και μέσω ελεγχόμενης διαδικασίας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Σχεδιάστε να μεταβιβάσετε μια αρμοδιότητα που ανήκει σε εσάς (π.χ. βραδιά γονέων, σχολική εκδρομή, ημέρα αθλημάτων). Σκεφτείτε ποιοι πρέπει να συμμετέχουν και ποιους στόχους και ποια κριτήρια πρέπει να εξηγήσετε, ώστε όλοι να γνωρίζουν ποιος πρέπει να κάνει τι έως πότε. Εφαρμόστε το σχέδιο στην πράξη.

ΘΕΜΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ

Οι καθηγητές έχουν χρόνο

- (1) να λαμβάνουν αποφάσεις διά της συμβουλευτικής οδού;
- (2) να εκτελούν αυταρχικές αποφάσεις;
- (3) να λαμβάνουν αποφάσεις γενικά;

Περαιτέρω μελέτη

Ένα καλό γενικό κείμενο που εξηγεί πώς πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις στον δημόσιο τομέα είναι το:

Lawton, A. και A. G. Rose (1994) *Organization and Management in the Public Sector* (2η έκδ.), Pitman, London.

Επίσης:

Owens, R. G. (1991) *Organizational Behavior in Education* (4η έκδ.), Allyn & Bacon, Boston, Mass.

Trethowan, D. M. (1989) *Delegation* (2η έκδ.), The Industrial Society, London.

Warwick, D. (1989) *Decision-making* (2η έκδ.), The Industrial Society, London.