

**Προκλήσεις στην εφαρμογή της νέας στρατηγικής *Ευρώπη 2020*:  
Μια πολιτισμική προσέγγιση.**

Χαράλαμπος Γιουσμπάσογλου  
Strathclyde Business School – Department of HRM  
charalambos.giousbasoglou@strath.ac.uk  
babisyious@googlemail.com

**Περίληψη**

Η στρατηγική «*Ευρώπη 2020*» με στόχο την έξοδο από την κρίση και την επίτευξη της πολυπόθητης σύγκλισης, έχει καθορίσει τρεις κύριους μοχλούς ανάπτυξης, οι οποίοι θα υλοποιηθούν με συγκεκριμένες δράσεις τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο: έξυπνη και βιώσιμη ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς. Γεννιέται λοιπόν το ερώτημα το κατά πόσο είναι εφικτό να υπάρξει ομοιόμορφη εφαρμογή της στρατηγικής «*Ευρώπη 2020*» χωρίς να ληφθούν υπόψη τα ιδιαίτερα εθνικά χαρακτηριστικά και γενικότερα η κουλτούρα του κάθε εταίρου. Είναι δυνατόν αυτά τα χαρακτηριστικά να αλλάξουν ή τουλάχιστον να αλλοιωθούν προς όφελος της κοινής Ευρωπαϊκής πορείας;

Η παρούσα εισήγηση ερευνά την ύπαρξη πιθανών εμποδίων στην εφαρμογή της στρατηγικής «*Ευρώπη 2020*», λόγω των ιδιαίτερων πολιτισμικών διαφορών που συναντώνται στην Ελλάδα.

Το όραμα μιας ενωμένης Ευρώπης χωρίς αποκλεισμούς και ανισότητες, χωρίς νικητές και ηττημένους ενέπνευσε τους μεγάλους ηγέτες της Γηραιάς Ηπείρου μισό και πλέον αιώνα πριν, να υλοποιήσουν μετά από ένα μακρύ ομολογουμένως δρόμο τα σχέδιά τους σε αυτό που εμείς σήμερα γνωρίζουμε ως Ευρωπαϊκή Ένωση..

**Λέξεις Κλειδιά:** Εθνική Κουλτούρα, Σύγκλιση, Ελλάδα, Κοινωνική Αλλαγή

## Εισαγωγή

Μετά από μια δεκαετία επίπλαστης ευημερίας και εικονικής ανάπτυξης, η Ελλάδα έφτασε στο χειρότερο σημείο της ιστορίας της μετά τον 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο, αποτελώντας το παράδειγμα προς αποφυγή για τους υπόλοιπους εταίρους μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.). Οι σημερινοί κάτοικοι της κοιτίδας του Ευρωπαϊκού πολιτισμού αντιμετωπίστηκαν με ιδιαίτερη σκληρότητα σχεδόν από το σύνολο των χωρών-μελών της Ευρώπης ως τα «κακομαθημένα παιδιά» της Γηραιάς Ηπείρου<sup>1</sup>. Με σαφώς χαμηλότερους τόνους αλλά με την ίδια ένταση επιπλήχτηκαν και οι υπόλοιπες χώρες του Ευρωπαϊκού νότου που ανεπίσημα οι ανεπτυγμένοι εταίροι της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης αποκαλούν ως P.I.G.S. (μετφ. *γουρρόνια*), ακρωνύμιο που προέρχεται από τα αρχικά των τεσσάρων χωρών Πορτογαλία, Ιταλία, Ελλάδα και Ισπανία<sup>2</sup>. Πέρα λοιπόν από τη ψυχρή λογική των αριθμών, η διχοτόμος που χωρίζει βορά και νότο στην Ευρώπη έφερε στην επιφάνεια για ακόμα μια φορά το πρόβλημα της διαφοροποίησης των λαών λόγω κουλτούρας, και την αδυναμία της κατανόησης των προβλημάτων του κάθε εταίρου βάση αυτής. Το νέο σχέδιο διάσωσης και ανάκαμψης της Ευρώπης από την απειλή της ύφεσης βασίζεται στην επίτευξη οικονομικών κυρίως αποτελεσμάτων με πειραματόζωα τους ίδιους τους πολίτες της Ε.Ε. Η αντιμετώπιση όμως ενός τόσο μεγάλου προβλήματος που αγγίζει όλες τις εκφάνσεις της κοινωνικής ζωής, χρήζει πιο προσεκτικής αντιμετώπισης και κατανόησης των ιδιαιτεροτήτων και προβλημάτων του κάθε λαού. Ακολουθεί λοιπόν μια ανάλυση της Ελληνικής κουλτούρας προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι μεγάλες προκλήσεις της εφαρμογής της στρατηγικής *‘Ευρώπη 2020’*.

## 2. Τα χαρακτηριστικά της Ελληνικής Κουλτούρας

Η έρευνα που διεξήγαγε ο Hofstede<sup>3</sup> για λογαριασμό της IBM στα τέλη της δεκαετίας του 1970, έμελε να σηματοδοτήσει ένα νέο πεδίο ενδιαφέροντος, την μελέτη της εθνικής και επιχειρησιακής κουλτούρας ως καθοριστικό παράγοντα συμπεριφοράς των ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις. Στην διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν καταγεγραμμένοι τουλάχιστον 150-200 αποδεκτοί ορισμοί της κουλτούρας από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Ο Trompenaars<sup>4</sup> ένας διακεκριμένος ερευνητής της εθνικής κουλτούρας την ορίζει ως *«τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι λύνουν τα βασικά προβλήματα της ζωής τους»*, ενώ ο Hofstede ως *«συλλογικό διανοητικό προγραμματισμό»* και ο Fukuyama<sup>5</sup> σαν *«κληρονομημένη συνήθεια»*. Η πλειοψηφία των ορισμών οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η κουλτούρα αποτελείται από ένα σύνολο Δοξασιών (beliefs) και Αξιών (values) τις οποίες μοιράζονται οι άνθρωποι σε ένα οργανισμό/ μια κοινωνία/ μια χώρα, οι οποίες ασκούν ισχυρή επιρροή στην συμπεριφορά των ανθρώπων χωρίς όμως να είναι εύκολα ορατές. Το Ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι βαθιά επηρεασμένο από την ισχυρή εθνική κουλτούρα και αυτό δημιουργεί ιδιαιτερότητες και διαφοροποιήσεις στον

---

<sup>1</sup> Κρουστάλλη, Δ., (2010) *Γιατί μας μισούν οι ευρωπαίοι: «Είστε απείθαρχοι, σπάταλοι και καλοπερασάκηδες»*, Το Βήμα, 21 Φεβρουαρίου. Διαθέσιμο από το: [www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=32&artid=316295&dt=21/02/2010](http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=32&artid=316295&dt=21/02/2010) - Ανακτήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου 2010

<sup>2</sup> Seager, A., (2010) *The wider financial impact of southern Europe's Pigs*, *The Observer*, 7 February. Διαθέσιμο από το: [www.guardian.co.uk/business/2010/feb/07/bond-market-greece-pigs](http://www.guardian.co.uk/business/2010/feb/07/bond-market-greece-pigs) - Ανακτήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου 2010

<sup>3</sup> Hofstede, G. (1980) *Cultures' consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills, SAGE Publications

<sup>4</sup> Trompenaars, F. (1993) *Riding the waves of culture*, London, Nicholas Brealy

<sup>5</sup> Fukuyama, F. (1995) *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, London, Hamish Hamilton

εργασιακό και επιχειρηματικό χώρο. Σύμφωνα με τους Hampden-Turner και Trompenaars<sup>6</sup> η αποκωδικοποίηση και ανάλυση της εκάστοτε εθνικής κουλτούρας αποτελούν βασικό στοιχείο στην κατανόηση των επιχειρήσεων. Στην συνέχεια λοιπόν θα παρατεθούν τα στοιχεία εκείνα που παρουσιάζονται έντονα στην Ελληνική εθνική κουλτούρα και επηρεάζουν την εργασία τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

### 3. Ελληνική Κουλτούρας και εθνική ταυτότητα

Ένα έντονο χαρακτηριστικό της Ελληνικής κουλτούρας είναι η ύπαρξη της ισχυρής εθνικής ταυτότητας<sup>7</sup>. Σύμφωνα με τον Broome<sup>8</sup> «η ελληνική (εθνική) ταυτότητα δεν υπήρξε ποτέ ένα απλό ζήτημα». Ο ίδιος επίσης υποστηρίζει ότι οι Έλληνες έχουν μια πολύ ισχυρή αίσθηση εθνικής ταυτότητας, μια αίσθηση που είναι συνδεδεμένη με τη γλώσσα, τη θρησκεία, τον πολιτισμό και την ιστορική συνέχεια του τόπου. Ως κοινωνικό φαινόμενο περιλαμβάνει το αίσθημα της υπερηφάνειας σε αυτούς που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη εθνική ομάδα και την ανοικτή εκδήλωσή της, την εργασία από κοινού για την επίτευξη των σημαντικών εθνικών στόχων, και την προσπάθεια να πείσουν τους «ξένους», άτομα που δεν ανήκουν στη συγκεκριμένη εθνική ομάδα να δουν τη χώρα τους με θετική ματιά<sup>9</sup>. Τα άτομα είναι πολύ πιθανό να μην υιοθετούν όλα τα χαρακτηριστικά της εθνικής ταυτότητας λόγω της δυναμικής του κοινωνικού ιστού καθώς και την προσωπικότητα του καθενός. Οι Smith και Jarkko<sup>10</sup> χαρακτηρίζουν την εθνική ταυτότητα από κοινωνικής άποψης ως την «κόλλα που κρατά ενωμένο ένα έθνος», δηλαδή λειτουργεί ως βάση κοινής υποχρέωσης και κοινωνικής συνοχής για τα μέλη της.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο οι Έλληνες πιστεύουν πως ο οργανισμός για τον οποίο εργάζονται παίζει σημαντικό μέρος στην ζωή τους, και περιμένουν να τους αντιμετωπίσει ως μέλος μιας ευρύτερης οικογένειας που συμπεριλαμβάνει όλους τους εργαζομένους του<sup>11</sup>. Αρκετοί εργαζόμενοι έχουν την προσδοκία ότι θα ξοδέψουν το υπόλοιπο της επαγγελματικής τους πορείας στον ίδιο οργανισμό. Αυτό αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό συλλογικών κοινωνιών όπως η Κίνα και η Ιαπωνία. Η εργασιακή κουλτούρα των Ελλήνων βασίζεται στα αισθήματα τιμής, αξιοπρέπειας και πίστης στον οργανισμό καθώς και ένα αίσθημα καθήκοντος που στη νεοελληνική γλώσσα καλείται ως «φιλότιμο» χωρίς να υπάρχει αντίστοιχη λέξη στην αγγλική που να μπορεί να την περιγράψει<sup>12</sup>. Η μοναδική περίπτωση που μπορεί να χαρακτηριστεί παρόμοια ως εθνικό χαρακτηριστικό είναι αυτή της «αξίας του προσώπου» (*The value of face*) που παρατηρείται στην Κίνα και σε άλλες ασιατικές κουλτούρες. Αυτή η αξία δηλώνει την αξιοπρέπεια, αυτοεκτίμηση, το στάτους και το κύρος ενός ατόμου. Σύμφωνα με τον Ho<sup>13</sup> τα μέλη

<sup>6</sup> Hampden-Turner, C. and Trompenaars, F. (1994) *The Seven Cultures of Capitalism*, London, Piatkus

<sup>7</sup> Bozatzis, N. (1999) *Greek National Identity in Talk: The Rhetorical Articulation of an Ideological Dilemma*, Unpublished PhD thesis, Lancaster University, U.K.

<sup>8</sup> Broome, B. J. (1996) *Exploring the Greek mosaic: A guide to intercultural communication in Greece*, Yarmouth, Intercultural Press, p. 22

<sup>9</sup> Karkatsoulis, P, Michalopoulos, N. and Moustakato V. (2005) The national identity as a motivational factor for better performance in the public sector: The case of the volunteers of the Athens 2004 Olympic Games, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 7, pp. 579-594

<sup>10</sup> Smith, T.W. and Jarkko, L. (1998) National Pride: A Cross-National Analysis, *GSS Cross-national Report*, No. 19, Chicago, NORC

<sup>11</sup> Kessapidou, S. and Varsakelis, N. (2002) The impact of national culture of international business performance: the case of foreign firms in Greece, *European Business Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 268-275

<sup>12</sup> Triandis, H.C, Vassiliou, V, & Nassiakou, M. (1968) Three cross-cultural studies of subjective culture, *Journal of Personality and Social Psychology Monograph Supplement*, Vol.8, No. 4, pp. 1-42

<sup>13</sup> Ho, D.Y.F. (1976) On the concept of Face, *American Journal of Sociology*, Vol.81, pp. 867-884

ενός οργανισμού καταβάλλουν συνεχή προσπάθεια να μη «χάσουν το πρόσωπό τους» που πρακτικά σημαίνει να μην είναι σε θέση να φέρουν με αποτελεσματικότητα σε πέρας τους ρόλους που τους έχουν ανατεθεί σύμφωνα με τη θέση που κατέχουν. Αυτό το χαρακτηριστικό δρα προς όφελος των οργανισμών, που με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζουν εργαζομένους απόλυτα πιστούς σε αυτούς σχεδόν με μια σχέση εξάρτησης. Σε σύγκριση όμως με το ελληνικό «φιλότιμο», το τελευταίο αποτελεί ένα λόγο να ευθυγραμμιστούν τα μέλη του οργανισμού με τους γενικότερους στόχους του, παρά ένα μέσο καταναγκασμού.

#### 4. Η υπέρμετρη ανταγωνιστικότητα και η αντίδραση σε κάθε μορφή εξουσίας

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960, οι Triandis και συνεργάτες υποστήριξαν πως τα δυο κεντρικά χαρακτηριστικά των Ελλήνων είναι η υπέρμετρη ανταγωνιστικότητά τους ως άτομα και μια ασυνήθης αντίδραση σε κάθε μορφή εξουσίας. Συμβαίνει όμως το παράδοξο πως μέσα στις εκάστοτε κοινωνικές ομάδες στην προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική ζωή του ατόμου (πχ οικογένεια, στενοί φίλοι, συνάδερφοι στην δουλειά), υπάρχει αποδοχή της εξουσίας και των ατόμων που την κατέχουν. Έτσι το άτομο έχοντας μια ηθική δέσμευση προς την ομάδα και τα μέλη της («in-group») είναι συνεργάσιμο, και κάνει το παν για την πρόοδό της χωρίς να αναμένει άμεσα ανταλλάγματα<sup>14</sup>. Από την άλλη πλευρά υπάρχει καχυποψία και ψυχρή αντιμετώπιση έως και απόρριψη, των πηγών εξουσίας που δεν ανήκουν σε κάποιο από τους «κύκλους» του ατόμου<sup>15</sup>. Η αξία του φιλότιμου αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο παρακίνησης για τους Έλληνες επιχειρηματίες και μάντζερ στην εργασιακό χώρο μιας και με την σωστή εκμετάλλευση του μπορούν να πετύχουν από την μια το μέγιστο της απόδοσης του εργαζομένου ενώ ταυτόχρονα του/της δίνουν την αίσθηση ότι έχει συμβάλει σημαντικά στην ομάδα. Την θεωρία της «Συλλογικότητας μέσα στην Ομάδα» (in-group ή family collectivism) έρχεται να επιβεβαιώσει 3 σχεδόν δεκαετίες αργότερα μια έρευνα με τον τίτλο GLOBE project (Global Leadership and Organisational Effectiveness) που πραγματοποιήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 σε 62 χώρες συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας<sup>16</sup>. Μία από τις εξεταζόμενες διαστάσεις ήταν και αυτή της «Συλλογικότητας μέσα στην Ομάδα» που ονομάζονταν εναλλακτικά και ως «Οικογενειακή Συλλογικότητα». Οι Έλληνες μάντζερ κατατάσσονται υψηλά στη βαθμολογία αυτής της κατηγορίας μαζί με χώρες όπως η Αίγυπτος, η Κίνα, η Ινδία και το Ιράν.

Αλληλένδετη με τα παραπάνω είναι και η αξία της Εμπιστοσύνης (Trust) ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Ο Fukuyama χωρίζει τις κοινωνίες σε χαμηλής ή υψηλής εμπιστοσύνης και διατείνεται ότι κοινωνίες με προσανατολισμό στην οικογένεια (όπως συμβαίνει στην Ελλάδα), υπάρχουν πολύ χαλαροί δεσμοί εμπιστοσύνης μεταξύ μελών που δεν ανήκουν στην ίδια οικογένεια. Αυτές οι κοινωνίες χαρακτηρίζονται από την επικράτηση των μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων, γεγονός που στην Ελλάδα χαρακτηρίζει το 97% της επιχειρηματικής δραστηριότητας<sup>17</sup>. Σε αυτού του τύπου τις επιχειρήσεις, παρατηρείται συγκεντρωτισμός και έλεγχος όλων των λειτουργιών συνήθως από τον αρχηγό της εκάστοτε οικογένειας που τις περισσότερες φορές είναι και ο ιδρυτής και ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Οποιαδήποτε διαφωνία ή διαμάχη μεταξύ ατόμων που απολαμβάνουν το ίδιο στάτους μέσα στην επιχείρηση, επιλύεται συνήθως με την παρέμβαση του ιδιοκτήτη. Ο Fukuyama υποστηρίζει επίσης πως κοινωνίες «χαμηλής εμπιστοσύνης» χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη υψηλών

---

<sup>14</sup> Earley, P.C. (1993) East meets West meets Mideast: further explorations of collectivistic and individualistic work groups, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No.2, pp. 319-348

<sup>15</sup> Georgas, J. (1993) *Management in Greece*, in D.J. Hickson (ed.) *Management in Western Europe: Society, Culture and Organisation in Twelve Nations*, Berlin, Walter de Gruyter, pp. 109-124

<sup>16</sup> House, R, Javidan, M, Hanges, P. and Dorfman, P. (2002) Understanding Cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE, *Journal of World Business*, Vol.37, pp. 3-10

<sup>17</sup> ICAP (2007) *Greek Financial Directory*, Athens Διαθέσιμο από το: [http://dir.icap.gr/services/publications/financialdirectory\\_uk.asp](http://dir.icap.gr/services/publications/financialdirectory_uk.asp) [Ανακτήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου 2010]

ιεραρχικών συστημάτων. Η αναγκαιότητά τους έγκειται στο γεγονός του ότι τα περισσότερα μέλη της κοινωνίας είναι πιστά στους νόμους και την ηθική που επιτάσσει η ομάδα ή οικογένεια στην οποία ανήκουν, και όχι οι επίσημοι νόμοι του κράτους. Έτσι σε αυτού του είδους τις κοινωνίες προκειμένου να διατηρηθεί η νομιμότητα σε ανεκτά επίπεδα, θα πρέπει η εκάστοτε εξουσία να λειτουργεί με αυστηρούς κανόνες και ανάλογες κυρώσεις για αυτούς που δεν συμμορφώνονται. Αν και στην Ελλάδα γενικότερα υπάρχει έως ένα βαθμό το θέμα της μη συμμόρφωσης των πολιτών με τους νόμους του κράτους, μέσα στις οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργεί αποκλειστικά το καθεστώς της «ομάδας - οικογένειας». Κάθε μέλος αυτής της ομάδας κοινωνικοποιείται με την άφιξή του/της και αναγνωρίζει τον αρχηγό της ομάδας (συνήθως τον ιδιοκτήτη-διευθυντή) ως την επίσημη εξουσία στην οποία υπόκειται. Αυτός η αυτή που θα αμφισβητήσει την επίσημη εξουσία μέσα στην ομάδα θα τεθεί αργά ή γρήγορα εκτός αυτής, λόγω του φόβου της ανατροπής του στάτους και την απώλεια της εξουσίας. Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγουν οι Bourantas και Papadakis<sup>18</sup> που υποστήριζαν πως στα χαρακτηριστικά των Ελληνικών επιχειρήσεων, τουλάχιστον μέχρι τις αρχές του 1990, ήταν η συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια μόνο των ανώτερων διοικητικών στελεχών καθώς και η έλλειψη μοντέρνων μεθόδων και συστημάτων διοίκησης. Επίσης οι Makridakis και συνεργάτες<sup>19</sup> υποστήριζαν πως οι πολυεθνικές εταιρίες και οι μέθοδοι μανάτζμεντ που εισήγαγαν στην Ελλάδα από την δεκαετία του 1970, αποτέλεσαν μια πρόκληση στην μέχρι τότε οικογενειοκρατία των επιχειρήσεων – κάτι που εξακολουθεί να αποτελεί τη διαχωριστική γραμμή μεταξύ των πολυεθνικών και εθνικών επιχειρήσεων με τις οικογενειακές επιχειρήσεις της χώρας.

## 5. Κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό στο Ελληνικό εργασιακό περιβάλλον

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί πως στις ελάχιστες αναφορές που υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία για την σχέση της κουλτούρας με το ανθρώπινο δυναμικό στο Ελληνικό εργασιακό περιβάλλον, εξέχουσα θέση κατέχουν δύο σημαντικές μακροχρόνιες έρευνες με διαφορετικές κατευθύνσεις η καθεμιά. Η πρώτη αφορά τα συμπεράσματα του Price Waterhouse Cranfield Project (CRANET) σχετικά με τις διαφορετικές πολιτικές και στρατηγικές που ακολουθούνται σε διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες<sup>20</sup> πάνω στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management). Σημαντική συμβολή σε αυτή την έρευνα είχε η καθηγήτρια του Ο.Π.Α. Δρ. Ν. Παπαλεξανδρή, που με τους συνεργάτες της εξέδωσαν μια σειρά δημοσιεύσεων στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και τις αρχές του 2000<sup>21</sup> (Papalexandris 1995/ Papalexandris και Kramar, 1997/ Papalexandris και Nikandrou, 2000/ Papalexandris και Chalikias, 2002) σχετικά με τα συμπεράσματα της συμμετοχής της χώρας στο CRANET. Αν και τα συμπεράσματα δεν είχαν σκοπό να μελετήσουν την επίδραση της κουλτούρας στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, από τα αποτελέσματα φάνηκε ξεκάθαρα η διαφοροποίηση της χώρας λόγω και των ιδιαίτερων

<sup>18</sup> Bourantas, D, and Papadakis, V, (1996) Greek Management: Diagnosis and prognosis, *Int. Studies of Management and Organization*, Vol. 26, No. 3, pp. 13-25

<sup>19</sup> Makridakis, S, Kaloghirou, Y, Papagiannakis, L. and Trivellas, P. (1997) The Dualism of Greek Firms and Management: Present state and future implications, *European Management Journal*, Vol. 15, No. 4, pp. 381-402

<sup>20</sup> Sparrow, P. and Hiltrop, J. (1997) Redefining the field of European Human Resource Management: A battle between national mindsets and forces of business transition? *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 201-19

<sup>21</sup> Papalexandris, N. (1995) HRM in Greece, in Brunstein (ed.) HRM in Western Europe, Berlin, Walter de Gruyter & Papalexandris, N. and Kramar, R. (1997) Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family and Work, *Employee Relations*, Vol.19, No.6, pp. 581-595 & Papalexandris, N, and Nikandrou, I. (2000) Benchmarking employee skills: results from best practice companies in Greece, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 7, pp. 391-402 & . Papalexandris, N. and Chalikias, J. (2002) Changes in training, performance management and communication issues among Greek firms in the 1990s: intercountry and intracountry comparisons, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, No. 7, pp. 342-352

<sup>21</sup> Javidan, M.J. and House, R.J. (2001) Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Globe Project, *Organizational Dynamics*, Vol.29, No.4, pp. 289-305

πολιτισμικών χαρακτηριστικών. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ταυτόχρονη σύγκλιση και απόκλιση στην υιοθέτηση στρατηγικών και πρακτικών που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Η δεύτερη έρευνα αφορά το GLOBE project (Global Leadership and Organisational Effectiveness) που πραγματοποιήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 σε 62 χώρες συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας. Σύμφωνα με τους Javidan και House<sup>22</sup> σε αυτή την έρευνα οι εθνικές κουλτούρες εξετάστηκαν με βάση τις ακόλουθες εννέα διαστάσεις: προσανατολισμός ως προς την απόδοση (performance orientation), προσανατολισμός ως προς το μέλλον (future orientation), ανταγωνιστικότητα (assertiveness), απόσταση από την εξουσία (power distance), προσανατολισμός ως προς τον άνθρωπο (humane orientation), συλλογικότητα στους οργανισμούς/επιχειρήσεις (institutional collectivism), συλλογικότητα μέσα στην ομάδα (in-group collectivism), αποφυγή αβεβαιότητας (uncertainty avoidance), και αντιμετώπιση με βάση το φύλλο (gender egalitarianism). Το δείγμα της έρευνας αφορούσε 18.000 μέσους μάνατζερ που εργάζονταν σε τρεις διαφορετικούς κλάδους παροχής υπηρεσιών, αυτούς των τροφίμων και ποτών, των τραπεζικών-οικονομικών και των τηλεπικοινωνιών. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας επιβεβαιώνουν τα παραπάνω, ότι δηλαδή ενώ οι Έλληνες είναι βαθιά επηρεασμένοι από τα δυτικά συστήματα ελέγχου και διοίκησης, διαφοροποιούνται έως ένα βαθμό λόγω της εθνική κουλτούρας. Μια άλλη σημαντική διάσταση που έφερε στην επιφάνεια το GLOBE project, είναι η έντονη διάθεση για αλλαγή όχι μόνο στον χώρο της εργασίας αλλά και ευρύτερα σε κοινωνικό επίπεδο. Έτσι τα στοιχεία από το GLOBE δείχνουν ότι η Ελλάδα έχει μέτριες προς χαμηλές βαθμολογίες στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην «κοινωνία ως έχει» και η υψηλότερη βαθμολογία στην «κοινωνία θα πρέπει να είναι». Αυτό μεταφράζεται σε μια επιθυμητή κοινωνία η οποία είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο, επιδιώκει την συλλογικότητα και ασπάζεται τις οικογενειακές αξίες, σέβεται τους ηγέτες οι οποίοι αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους δίκαια, είναι ιδανικοί καθοδηγητές για την ομάδα, έχουν ακεραιότητα, δεν είναι σκληροί, μπορούν να ανεβάσουν το ηθικό, και ταυτόχρονα μπορούν να δώσουν προσοχή στις ανάγκες των εργαζομένων<sup>23</sup>. Επίσης, μέσα από αυτή την έρευνα οι Έλληνες φαίνεται να συνειδητοποιήσουν ότι πρέπει να εργαστούν συλλογικά για πετύχουν ως Ευρωπαίοι.

## 6. Οι προκλήσεις στην εφαρμογή της νέας Στρατηγικής

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως η ανάπτυξη παρουσιάζεται ως η λέξη κλειδί για την εφαρμογή της νέας στρατηγικής στην Ευρώπη της επόμενης δεκαετίας. Το μεγάλο στοίχημα για την ενωμένη Ευρώπη βασίζεται στο γεγονός πως οι ανάγκες που δημιουργούνται και οι προκλήσεις που παρουσιάζονται δεν είναι ίδιες σε κάθε κράτος μέλος. Οι διαφορές σε οικονομικό, κοινωνικό αλλά και σε πολιτικό επίπεδο είναι πολλές φορές σημαντικές και απαιτούν εξατομικευμένη αντιμετώπιση. Όσο αφορά την Ελλάδα, η πρόσφατη οικονομική κρίση επέτεινε τα διαρθρωτικά προβλήματα που υπήρχαν επί χρόνια και που αποτυπώνονται στο τεράστιο δημόσιο χρέος και έλλειμμα και στο έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών. Η χαμηλή ανταγωνιστικότητα και η προσανατολισμένη στην εγχώρια αγορά παραγωγή, περιόρισαν τις αναπτυξιακές δυνατότητες και οδήγησαν σε σοβαρή επιβράδυνση την οικονομία με αρνητικές επιπτώσεις στην απασχόληση και εκτόξευση της ανεργίας. Η επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας, οφείλεται κύρια στο χαμηλό επίπεδο καινοτομίας, στις ατέλειες στην ανταγωνιστική λειτουργία των αγορών, στην υψηλή γραφειοκρατία, στο πολύπλοκο και ασαφές ρυθμιστικό περιβάλλον, καθώς επίσης και στο υψηλό επίπεδο διαφθοράς και αδιαφάνειας<sup>24</sup>. Χαρακτηριστικό είναι το

---

<sup>23</sup> Papalexandris, N. (2008) Greece: From Ancient Myths to Modern Realities, chapter in Chhokar, J., Broadbeck, F. and House, R. (Eds) Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies, London, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, pp. 767 - 802

<sup>24</sup> Transparency International (2009) Global Corruption Barometer 2009, Berlin. Διαθέσιμο από το: [www.transparency.org/news\\_room/in\\_focus/2009/gcb2009](http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2009/gcb2009) [Ανακτήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου 2010]

παράδειγμα του Costa Navarino, μιας από τις μεγαλύτερες τουριστικές επενδύσεις στον Ελληνικό τουρισμό συνολικού προϋπολογισμού 5,2 δις. ευρώ, που χρειάστηκε μέσα σε 13 χρόνια τον απίστευτο αριθμό των 10.700 υπογραφών αρμοδίων υπηρεσιακών παραγόντων του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα<sup>25</sup>.

Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί πως στα επίσημα στατιστικά της χώρας, δεν συμπεριλαμβάνονται στοιχεία από την παραοικονομία, την αδήλωτη εργασία και γενικότερα όλες αυτές τις ενέργειες που παρακάμπτουν το επίσημο κράτος προκειμένου οι εμπλεκόμενοι να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Έτσι η εικόνα που έχουμε στην Ελλάδα για την πραγματική οικονομία, είναι τουλάχιστον παραπλανητική. Ας δούμε λοιπόν πως μεταφράζονται για την Ελλάδα οι προκλήσεις στην εφαρμογή της νέας στρατηγικής, στον καθένα από τους τρεις άξονες ξεχωριστά:

**- Άξονας 1: Έξυπνη ανάπτυξη μέσω της προώθηση της γνώσης, της καινοτομίας, της εκπαίδευσης και της ψηφιακής κοινωνίας.**

Η κατάσταση στο χώρο της παιδείας αποτελεί το γόρδιο δεσμό για όλες τις μεταπολιτευτικές κυβερνήσεις του τόπου. Η έλλειψη εθνικής στρατηγικής και οράματος στο χώρο της παιδείας έχουν οδηγήσει ένα μεγάλο αριθμό νέων ανθρώπων στην επιλογή της λύσης να επιλέξουν σπουδές σε κάποιο πανεπιστήμιο του εξωτερικού, με προορισμό κυρίως τη Μεγάλη Βρετανία. Έτσι λοιπόν η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση αναλογικά με τον πληθυσμό της σε εξαγωγή σπουδαστών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης<sup>26</sup>. Παρατηρείται δε το φαινόμενο, πως ένα σημαντικό μέρος των Ελλήνων αποφοίτων του εξωτερικού, να αναζητά ένα καλύτερο μέλλον σε κάποια ανεπτυγμένη χώρα της Ευρώπης ή στις Ηνωμένες Πολιτείες. Κάποιοι δε που θεωρούνται 'ταλέντα' στον κλάδο τους δεν χρειάζεται καν να ψάξουν για εργασία, μιας και τα πανεπιστήμια και οι επιχειρήσεις φροντίζουν να τους εντοπίσουν έγκαιρα και να τους εντάξουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Είναι σημαντικό δε να σημειωθεί πως ο τομέας της «έρευνας και ανάπτυξης» (research and development) αποτελεί το κυρίως αντικείμενο των επιτυχημένων πανεπιστημίων του εξωτερικού, μιας και μέσω αυτών την ουσιαστική δηλαδή «παραγωγή γνώσης», χρηματοδοτούνται από τα διάφορα εθνικά και κοινοτικά προγράμματα. Από την άλλη πλευρά, η εικόνα των κρατικών πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι. στην Ελλάδα μπορεί να χαρακτηριστεί, εκτός ορισμένων εξαιρέσεων<sup>27</sup>, επιεικώς απογοητευτική<sup>28</sup>: η έρευνα είναι ανύπαρκτη, οι κτιριακές εγκαταστάσεις ανεπαρκείς, το εκπαιδευτικό προσωπικό εκτός των χαμηλών αποδοχών αντιμετωπίζει την γενικότερη έλλειψη κινήτρων, οι συνεχείς απεργίες και καταλήψεις μειώνουν κατά πολύ τις πραγματικές ώρες μαθήματος που πραγματοποιούνται, και το παρόν σύστημα διοίκησης και χρηματοδότησης φαίνεται πως δεν ανταποκρίνεται στις σημερινές ανάγκες ενός σύγχρονου πανεπιστημίου. Οι παθογένειες της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης οφείλονται σε ένα σύμπλεγμα παραγόντων που προς χάρη οικονομίας της συζήτησης δε θα αναλυθούν εδώ. Παρόλα αυτά αξίζει να αναφέρουμε ενδεικτικά μερικούς από αυτούς, όπως η ατομία των εκάστοτε κυβερνήσεων να αναλάβουν το πολιτικό κόστος της λύσης του προβλήματος, η αδικαιολόγητη κομματικοποίηση του χώρου, ο νεποτισμός, η διαφθορά, και η αδυναμία της ακαδημαϊκής κοινότητας να συναινέσει για την δημιουργία και εφαρμογή μιας βιώσιμης λύσης<sup>29</sup>.

<sup>25</sup> Κουσούνης, Σ. (2010) Χρειάστηκαν 10.700 υπογραφές για εννέα αναπτυξιακά σχέδια, *Καθημερινή*, 23 Μαΐου. Διαθέσιμο από το: [Ανακτήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου 2010]

<sup>26</sup> Eurostat (2009) *Europe in Figures – Eurostat yearbook 2010*. Διαθέσιμο από το: <http://ec.europa.eu/eurostat> [Ανακτήθηκε στις 2 Σεπτεμβρίου 2010]

<sup>27</sup> Καρανίκας, Χ. (2010) Μεταξισταστέα στην έρευνα η Ελλάδα, *Τα Νέα*, 26 Ιουλίου. Διαθέσιμο από το: [www.tanea.gr/default.asp?pid=2&ct=1&artid=4586198](http://www.tanea.gr/default.asp?pid=2&ct=1&artid=4586198) [Ανακτήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου 2010]

<sup>28</sup> Α.Δ.Π. (2010) *Έκθεση για την ποιότητα της Ανώτατης Εκπαίδευσης – Έτος 2009*, Αθήνα, Αρχή Διασφάλισης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Διαθέσιμο από το: [www.adip.gr/](http://www.adip.gr/) [Ανακτήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου 2010]

<sup>29</sup> Μουτσόπουλος, Χ. και Τσούκας, Χ. (2008) Η «δημοκρατία» παράγει μετριοκρατία στα ΑΕΙ, *Καθημερινή*, 19 Οκτωβρίου. Διαθέσιμο από το: [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_columns\\_1\\_19/10/2008\\_289036](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_columns_1_19/10/2008_289036) [Ανακτήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου 2010]

Τα πραγματικά βέβαια θύματα αυτής της κατάστασης, είναι οι νέοι απόφοιτοι από την Ελλάδα και το εξωτερικό, οι οποίοι παραμένουν μακροχρόνια άνεργοι ή αναγκάζονται να εργαστούν σε θέσεις υποδεέστερες των προσόντων τους, πολλές φορές σε συνθήκες «μαύρης» εργασίας. Η Ελλάδα λοιπόν παρουσιάζει αδυναμία στην απορρόφηση των νέων πτυχιούχων και του εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού, με αποτέλεσμα από την μια να δημιουργείται ένα νέο κύμα μετανάστευσης των «εργατών της γνώσης» στο εξωτερικό, και από την άλλη η απαξίωση του αντίστοιχου ανθρωπίνου δυναμικού στο εσωτερικό της χώρας. Όσο αφορά την αφομοίωση των ψηφιακών τεχνολογιών από την ευρύτερη κοινωνία, εμφανίζονται δυο αντιδιαμετρικά αντίθετοι πόλοι σε δυο άξονες: ο πρώτος αφορά τον ιδιωτικό τομέα σε σύγκριση με τον δημόσιο, ενώ ο δεύτερος τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών από τις διάφορες ηλικιακές ομάδες. Έτσι η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών αν και υπολείπεται του μέσου όρου στη Ε.Ε. προχωρά με γρήγορους ρυθμούς στον ιδιωτικό τομέα, ενώ αντιθέτως στο Δημόσιο τομέα τα αποτελέσματα είναι αποθαρρυντικά<sup>30</sup>. Όσο αφορά την σύγκριση της χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών, αυτή παρουσιάζει ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης στις ηλικιακές ομάδες κάτω των 45 ετών, ενώ στις ηλικίες άνω των 55 παρουσιάζεται μια υστέρηση στον τρόπο με τον οποίο κεφαλαιοποιούνται τα οφέλη της ψηφιακής τεχνολογίας<sup>31</sup>. Σε γενικές γραμμές η εφαρμογή της ψηφιακής κοινωνίας παρουσιάζει λιγότερα προβλήματα από αυτά της παιδείας και υπάρχουν μεγάλα περιθώρια σύγκλισης με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε.

#### **- Άξονας 2: Βιώσιμη ανάπτυξη μέσω της βελτίωσης της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων στο πλαίσιο της παραγωγικής διαδικασίας και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς μας.**

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, η Ευρώπη ανέλαβε σταθερές δεσμεύσεις όσον αφορά το περιβάλλον το οποίο συνέδεσε άμεσα με τη βιώσιμη ανάπτυξη (sustainable development): προστασία της ποιότητας του ατμοσφαιρικού αέρα και των υδάτων, διατήρηση των φυσικών πόρων και της βιοποικιλότητας, διαχείριση των αποβλήτων και των δραστηριοτήτων που έχουν δυσμενείς περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Οι σημερινές προτεραιότητες της ΕΕ είναι η καταπολέμηση της αλλαγής του κλίματος, η προστασία της βιοποικιλότητας, η μείωση των επιπτώσεων της ρύπανσης στην υγεία και η αποδοτικότερη αξιοποίηση των φυσικών πόρων. Προτεραιότητα επίσης αποτελεί η ορθολογική χρήση της ενέργειας στον τομέα των μεταφορών, της ηλεκτροπαραγωγής και τον οικιακό – τριτογενή τομέα. Η Ελλάδα δυστυχώς μέχρι στιγμής, δεν έχει καταφέρει να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις της με αποτέλεσμα να αναγκάζεται συχνά να πληρώνει υψηλά πρόστιμα λόγω της μη συμμόρφωσης με τις αποφάσεις της Ε.Ε. Επιπλέον, είναι άξιο απορροίας πως μια χώρα με ιδανικές συνθήκες για την αξιοποίηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (Α.Π.Ε.) δεν έχει καταφέρει να φτάσει τον στόχο του 18% που έχει τεθεί από την Ε.Ε. για τη συμμετοχή της ενέργειας που παράγεται από Α.Π.Ε. στην ακαθάριστη τελική κατανάλωση ενέργειας. Ο εθνικός στόχος καθορίστηκε πρόσφατα στο φιλόδοξο 40%, ποσοστό που πρέπει να επιτευχθεί τουλάχιστον μέχρι το 2020, μέσα από μια σειρά μεγάλων επενδύσεων με έμφαση στα αιολικά πάρκα. Σήμερα, μία στις έξι κιλοβατώρες ηλεκτρικής ενέργειας (ποσοστό περίπου 17%), που καταναλώνεται στην Ελλάδα, παράγεται από Α.Π.Ε.<sup>32</sup>. Εκτός από τον καθοριστικό ρόλο του κράτους στην προσπάθεια για την επίτευξη μιας βιώσιμης «πράσινης» ανάπτυξης, καθοριστικό ρόλο παίζει και η καλλιέργεια περιβαλλοντολογικής συνείδησης. Οι Έλληνες δυστυχώς είναι ουραγοί σε αυτόν το τομέα, παρά τη συνεχόμενη αύξηση

---

<sup>30</sup> Μανδραβέλης, Β. (2010) Σε τροχιά χρεοκοπίας η Κοινωνία της Πληροφορίας, *Καθημερινή*, 9 Ιουνίου. Διαθέσιμο από το: [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economy\\_1\\_09/06/2010\\_403751](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_1_09/06/2010_403751) [Ανακτήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου 2010]

<sup>31</sup> Το Βήμα (2010) Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας: Ο μισός πληθυσμός της χώρας μας χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό υπολογιστή, *Το Βήμα*, 12 Μαρτίου. Διαθέσιμο από το: [www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=319724&ct=1&dt=12/03/2010](http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=319724&ct=1&dt=12/03/2010) [Ανακτήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου 2010]

<sup>32</sup> [www.in.gr](http://www.in.gr) (2010) *Το 17% της ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα προέρχεται από Ανανεώσιμες Πηγές*, 2 Σεπτεμβρίου. Διαθέσιμο από το: <http://news.in.gr/economy/article/?aid=1231057509> [Ανακτήθηκε στις 4 Σεπτεμβρίου 2010]

ευαισθητοποίησης της κοινής γνώμης<sup>33</sup>. Σε γενικές γραμμές ο δρόμος για την επίτευξη του τελικού στόχου της βιώσιμης ανάπτυξης είναι μακρύς και απαιτεί εκτός από την ουσιαστική παρέμβαση του κράτους και την ενεργή συμμετοχή των πολιτών για την υλοποίηση των διαφόρων δράσεων προς αυτή την κατεύθυνση.

**- Άξονας 3: Ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς μέσω της αύξηση της συμμετοχής στην αγορά εργασίας και ενίσχυση της απόκτησης δεξιοτήτων και της καταπολέμησης της φτώχειας.**

Τα ευρωπαϊκά συστήματα εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης δίνουν ολοένα και περισσότερη προσοχή σε θέματα κοινωνικού αποκλεισμού. Παίρνουν μέτρα ώστε να κρατήσουν τους μαθητές στο σχολείο, δίνουν δεύτερες ευκαιρίες σε όσους το εγκαταλείπουν πρόωρα, προετοιμάζουν καλύτερα τη μετάβαση από το σχολείο στην εργασία, και ασχολούνται πιο πολύ με τις ιδιαίτερες ανάγκες των μεταναστών, των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζόμενων και άλλων ευπαθών ομάδων<sup>34</sup>. Στην παρούσα φάση που διανύουμε, αυτό αποδεικνύεται μια εξαιρετικά δύσκολη αποστολή για την Ελλάδα. Οι νέες ισορροπίες στην παγκόσμια αγορά και ο συνεχώς εντεινόμενος ανταγωνισμός παραγωγικών οικονομιών που αξιοποιούν την κοινωνία της γνώσης από τη μια και νέων οικονομιών χαμηλού εργατικού κόστους από την άλλη, έχει συμπιέσει την ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών προϊόντων και έχει δημιουργήσει σοβαρές δυσλειτουργίες όχι μόνο στην Ελληνική αλλά και την ευρύτερη Ευρωπαϊκή αγορά εργασίας. Την τελευταία τριετία παρατηρείται μια αδυναμία δημιουργίας επαρκούς αριθμού νέων θέσεων εργασίας, με αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση του ποσοστού ανεργίας, ιδιαίτερα στις ευπαθείς ομάδες πληθυσμού (γυναίκες, Α.Μ.Ε.Α., νέοι κάτω των 25 ετών, οικονομικοί μετανάστες). Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις πιέσεις που δέχεται η χώρα από την Ε.Ε., οδήγησε σε διαφοροποίηση των εργασιακών σχέσεων και συγκεκριμένα σε σαφή μετατόπιση από τις παραδοσιακές εργασιακές σχέσεις στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης. Η απότομη αυτή μετάπτωση οδήγησε σε σύγχυση την αγορά εργασίας η οποία καλείται να αφομοιώσει τις διάφορες «ευέλικτες» μορφές εργασίας χωρίς ουσιαστικά την ύπαρξη των αναγκαίων θεσμικών ρυθμίσεων οι οποίες εγγυώνται την ασφάλεια και την ποιότητα της ευέλικτης εργασίας. Συνέβη λοιπόν το παράδοξο της «επιτυχούς» απορρόφησης από το 3<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> κοινοτικό πλαίσιο στήριξης, προγραμμάτων για την εκπαίδευση και κατάρτιση σε όλες τις βαθμίδες (αρχική και συνεχιζόμενη), με πενιχρά και αμφιλεγόμενα αποτελέσματα.

Όπως προκύπτει από σχετική μελέτη του Ευρωπαϊκού Κέντρου για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (CEDEFOP), το ποσό που επένδυσαν οι εταιρείες στην Ε.Ε. στη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση ανά εργαζόμενο το 2005 ήταν μειωμένο κατά 27%, σε σχέση με το 1999<sup>35</sup>. Επιπλέον, το 39% των επιχειρήσεων στην Ε.Ε. το 2005 δεν παρείχε συνεχιζόμενη κατάρτιση στους εργαζομένους, ποσοστό ίδιο με το 1999. Έτσι η Ελλάδα κατατάσσεται τελευταία στην Ε.Ε. των 27 κρατών-μελών, με κριτήριο τους πόρους, που επενδύουν οι εταιρείες στη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση ανά εργαζόμενο. Η έλλειψη εθνικής στρατηγικής και συντονισμού σίγουρα έχουν μεγάλο μερίδιο ευθύνης για την δημιουργία αυτής της κατάστασης. Τρανό παράδειγμα τα προγράμματα STAGE που χρησιμοποιήθηκαν για να εξυπηρετήσουν τα μικροκομματικά συμφέροντα της εκάστοτε κυβέρνησης κατά τη διάρκεια της περασμένης δεκαετίας. Το πρόβλημα της απασχόλησης απαιτεί ολοκληρωμένη αντιμετώπιση που, εκτός από την αναβάθμιση των εργασιακών δεξιοτήτων μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συντονιστικού οργάνου που θα κατευθύνει τις διάφορες δράσεις ανάλογα με τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της αγοράς εργασίας.

<sup>33</sup> Ελληνική Εταιρία Περιβάλλοντος και Πολιτισμού (2008) «Η Περιβαλλοντική Συνείδηση του Έλληνα», 3<sup>η</sup> πανελλαδική δημοσκοπήση για λογαριασμό της Ελληνικής Εταιρίας, Αθήνα. Διαθέσιμο από το: <http://www.ellinikietairia.gr/?action=read&id=543> [Ανακτήθηκε στις 10 Σεπτεμβρίου 2010]

<sup>34</sup> CEDEFOP (2010) *Η αξία της κατάρτισης ως μέσο αποφυγής του κοινωνικού αποκλεισμού: ανάγκη για καλύτερη ενημέρωση των πολιτών*, Δελτίο Τύπου, 20/5/2010. Διαθέσιμο από το: [www.cedefop.europa.eu/EN/news/15895.aspx](http://www.cedefop.europa.eu/EN/news/15895.aspx), [Ανακτήθηκε στις 2 Σεπτεμβρίου 2010]

<sup>35</sup> CEDEFOP (2010) *Employer-provided vocational training in Europe, Research Paper No.2*, Luxembourg, Publications Office of the European Union. Διαθέσιμο από το: [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu) [Ανακτήθηκε στις 2 Σεπτεμβρίου 2010]

## 7. Απαιτούμενες δράσεις για την εφαρμογή της νέας στρατηγικής

Μπορεί μια φιλόδοξη Ευρωπαϊκή στρατηγική να αλλάξει τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά των «απείθαρχων» Ελλήνων; Η αλήθεια είναι πως υπάρχει ήδη μια τάση στην Ελληνική κοινωνία που ζητάει πραγματικές αλλαγές που θα βελτιώσουν όχι μόνο την καθημερινότητα του Έλληνα, αλλά και τη θέση της χώρας στην Ε.Ε. Έχοντας βιώσει την οικονομική και κυρίως ηθική χρεοκοπία της χώρας, ο μέσος Έλληνας έχει συνειδητοποιήσει πως δεν υπάρχουν πλέον επιλογές για προσωπικά συμφέροντα και μικροκομματισμούς<sup>36</sup>. Οι τοξικές εισαγόμενες συνήθειες του υπερκαταναλωτισμού και τα διάφορα εγχώρια σύνδρομα έφεραν την Ελληνική κοινωνία στο χείλος του γκρεμού. Επίσης, οι παθολογικές όπως η οικογενειοκρατία, ο νεποτισμός και η διαφθορά συνεχίζουν να εμποδίζουν την ανάπτυξη και να κρατούν μακριά όλα το κρίσιμο ανθρώπινο δυναμικό όπως στελέχη επιχειρήσεων και επιστήμονες που διαπρέπουν σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της υφηλίου, καθώς και να οδηγούν τη νέα γενιά σε ένα νέο κύμα μετανάστευσης. Θα πρέπει λοιπόν να συνειδητοποιήσουμε ότι ως λαός πρέπει να διευρύνουμε τον «κύκλο εμπιστοσύνης» πέρα την ευρύτερη «οικογένεια», και να εργαστούμε για τον κοινό σκοπό που είναι η διάσωση της χώρας και αποκατάσταση της θέσης της στην διεθνή κοινότητα. Πέρα από τα ευχολόγια, οι Έλληνες μέσα από την ιστορία τους έχουν αποδείξει πως μπορούν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία σε αντιξοότητες και κακουχίες, αρκεί βέβαια να το αποφασίσουν.

Η προσαρμογή της νοοτροπίας και γενικότερα της κουλτούρας του Έλληνα στη νέα κατάσταση όπως διαμορφώνεται στη χώρα αλλά και στην Ε.Ε., θα θέσει τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση των τριών αξόνων της νέας στρατηγικής. Έτσι, θα πρέπει να ληφθούν οι παρακάτω στοχευμένες δράσεις:

**Αξονας 1: Εκπαίδευση - Έρευνα - Ψηφιακή Κοινωνία.** Βελτίωση της ποιότητας και ανταγωνιστικότητας των δημόσιων ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης μέσω της αυτονόμησης τους, συνεχή αξιολόγηση και χρηματοδότηση βάση της έρευνας, σύνδεση με την αγορά και αποσύνδεση από τον κομματισμό. Προσέλκυση Ελλήνων επιστημόνων που εργάζονται στο εξωτερικό με ξεκάθαρα κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης τους. Επιτάχυνση αφομοίωσης ψηφιακών τεχνολογιών από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

**Αξονας 2: Βιώσιμη Ανάπτυξη.** Παράλληλα με την ανάπτυξη περιβαλλοντολογικής συνείδησης θα πρέπει να πειστούν άμεσα τα νοικοκυριά και οι επιχειρήσεις πως υπάρχει οικονομικό αντίκρισμα στις επενδύσεις που καλούνται να κάνουν. Από τη μεριά του κράτους εκτός των κινήτρων θα πρέπει να υπάρξει ένα ξεκάθαρο θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο θα αποτελέσει τη βάση για την ανάληψη και υλοποίηση των επενδύσεων από τον ιδιωτικό κυρίως τομέα. Μια άλλη βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της «πράσινης» οικονομίας είναι η δημιουργία εγχώριας βιομηχανίας παραγωγής εξοπλισμού όπως ανεμογεννήτριες και φωτοβολταϊκά πλαίσια, με παράλληλη δημιουργία θέσεων εργασίας.

**Αξονας 3: Αύξηση της συμμετοχής στην αγορά εργασίας και ενίσχυση της απόκτησης δεξιοτήτων.** Η συσσωρευμένη εμπειρία σχεδόν δυο δεκαετιών από την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης για την ενίσχυση των δεξιοτήτων στο χώρο της εργασίας, δείχνει πως το Ελληνικό μοντέλο έχει αποτύχει να κεφαλαιοποιήσει τις ευκαιρίες από τις χρηματοδοτήσεις της Ε.Ε. Χρειάζεται ριζική αλλαγή της εθνικής στρατηγικής καθώς και εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα μέσω των επιχειρήσεων, οι οποίες μέχρι στιγμής δείχνουν απρόθυμες να συμμετάσχουν. Οι προοπτικές πάντως σε αυτό τον άξονα λόγω του ιδιαίτερα δυσμενούς οικονομικού περιβάλλοντος είναι δυσοίωνες, μιας και η δημιουργία των θέσεων εργασίας σε περίοδο παρατεταμένης ύφεσης φαντάζει εξαιρετικά δύσκολη. Αναγκαία συνθήκη λοιπόν για την άρση των αποκλεισμών μέσω της ενίσχυσης των δεξιοτήτων, είναι η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, με έμφαση στις ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού.

Εν κατακλείδι, θα πρέπει να αναγνωριστεί τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και από τους εταίρους μας, πως η κοινωνική αλλαγή που επιδιώκεται στην Ελλάδα καθώς και οι επιμέρους δράσεις για την επίτευξη των στόχων της νέας στρατηγικής, δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν

<sup>36</sup> Bertelsmann Stiftung (2009) Sustainable Governance Indicators 2009: Greece Report. Διαθέσιμο από το: [http://www.sgi-network.org/index.php?page=countries\\_keyfindings&country=GRC](http://www.sgi-network.org/index.php?page=countries_keyfindings&country=GRC), [Ανακτήθηκε στις 10 Σεπτεμβρίου 2010]

από την μια στιγμή στην άλλη αλλά είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιων κοινωνικών, οικονομικών, πολιτικών και πολιτισμικών ζυμώσεων και μετασχηματισμών.

### **Συμπέρασμα**

Η εφαρμογή λοιπόν της νέας κοινής ευρωπαϊκής στρατηγικής στην Ελλάδα, περνά μέσα από την ουσιαστική προσπάθεια προσαρμογής των ιδιαίτερων πολιτισμικών χαρακτηριστικών αλλά και του τρόπου ζωής των κατοίκων της. Από την πλευρά της Ελλάδας απαιτείται σκληρή δουλειά τόσο από το επίσημο κράτος όσο και από τους πολίτες σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, ώστε να μπορέσουμε να πετύχουμε τους στόχους της νέας στρατηγικής και να αποδείξουμε στους εταίρους πως είμαστε ισάξια μέλη της μεγάλης Ευρωπαϊκής οικογένειας. Ενεργό ρόλο όμως σε αυτή τη προσπάθεια παίζουν και οι εταίροι μας, οι οποίοι φέρουν το βάρος της ευθύνης, του ότι πρέπει να αναλύσουν εις βάθος τα ιδιαίτερα κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά της χώρας, καθώς και να εξετάσουν το πρόβλημα πέρα από τους αριθμούς. Εάν δεν είναι δυνατό να συμβεί κάτι τέτοιο για την Ελλάδα και τους υπόλοιπους εταίρους που αντιμετωπίζουν παρόμοια οικονομικά προβλήματα, η Ε.Ε. κινδυνεύει να μην αποκτήσει ποτέ την ισχυρή πολιτική οντότητα που επιθυμεί, και να εγκλωβιστεί σε μια μορφή οικονομικής αγοράς με νικητές και ηττημένους.