**Μάθημα 3. Δυσλειτουργίες Οργανισμών**

Κατ’ αναλογία προς τις ατομικές παθολογίες, έχουν περιγραφεί πέντε **τύποι δυσλειτουργικού οργανισμού:**

**– *Παρανοειδής*.** Υπερισχύει ο έλεγχος και η επαγρύπνηση απέναντι σε εξωτερικές απειλές. Ενδέχεται να είχε προηγηθεί τραυματική εμπειρία. Κυρίαρχο μοτίβο είναι η **καχυποψία**.

**– *Ψυχαναγκαστικός***. Επικρατούν οι **τελετουργίες**, ακόμη και σε λεπτομερειακά ζητήματα. Όλα προγραμματίζονται και διεκπεραιώνονται με καθορισμένο τρόπο. Δίνεται έμφαση στον έλεγχο, αν και διαφέρει εδώ από τον παρανοειδή: ο έλεγχος ασκείται απέναντι σε εσωτερικά ερεθίσματα.

**– *Δραματικός*.** Είναι **υπερδραστήριος**, παρορμητικός, θεατρικός. Κυριαρχείται από τις ναρκισσιστικές ανάγκες του επικεφαλής του, ανάγκες για προσοχή και ορατότητα. Δεν υπάρχει συνοχή και οι διάφορες αποφάσεις ενίοτε είναι αλληλοσυγκρουόμενες. Λείπει η περίσκεψη και η επικοινωνία, ενώ δεν αξιοποιούνται σωστά οι πληροφορίες. **Μετρά κυρίως η εικόνα του οργανισμού προς τα έξω**.

**– *Καταθλιπτικός*.** Χαρακτηρίζεται από **αδράνεια**, έλλειψη αυτοπεποίθησης, υπερβολικό συντηρητισμό, **παθητικότητα**, γραφειοκρατική απομόνωση. Ο οργανισμός λειτουργεί κάπως αυτόματα και χωρίς σκοπό. **Υπάρχει κενό ηγεσίας**. Οι επικεφαλής λειτουργούν σε χαμηλό επίπεδο, απλώς συντηρώντας το στάτους κβο. Υπάρχει η αίσθηση του ανίσχυρου, ότι τα γεγονότα δεν αλλάζουν. Δεν υφίσταται συνειδητή στρατηγική, **ουσιώδεις αλλαγές δεν συμβαίνουν**, επικρατούν απάθεια και απαισιοδοξία.

**– *Σχιζοειδής*.** Υπάρχει και εδώ **κενό ηγεσίας** επειδή οι επικεφαλής βιώνουν τον κόσμο αφιλόξενο και δεν εμπλέκονται. Ροή της επικοινωνίας δεν υφίσταται. **Η συνεργασία είναι φτωχή**.

*Μπορούμε εύκολα να εντοπίσουμε εκκλησιαστικούς χώρους που αντιστοιχούν στις εν λόγω παθολογίες. Μια μητρόπολη άπνοη, όπου ο επισκέπτης των γραφείων συναντά ψυχρότητα και αδιαφορία, ενδέχεται να αποτελεί σχιζοειδή οργανισμό, ανίκανο να καλωσορίσει και να εμπνεύσει· μία άλλη όπου το σκηνικό δείχνει παραμέληση (έλλειψη καθαριότητας, χαλασμένα έπιπλα) και τα πρόσωπα είναι μουντά, μας επιτρέπει να διαγνώσουμε καταθλιπτικό οργανισμό. Μια υπερδραστήρια ενορία κινδυνεύει να υιοθετήσει μια επιδεικτική και πομπώδη συμπεριφορά, υπερβάλλοντας για τα πεπραγμένα της και σκηνοθετώντας την δημόσια παρουσία της με θεατρικό τρόπο. Ένα μοναστήρι που υπέστη ταλαιπωρίες κατά το παρελθόν μπορεί να εξελιχθεί σε παθολογικά καχύποπτο, είτε προς τον νέο επίσκοπο, είτε προς μερίδα του κόσμου.*

Στους παθολογικούς οργανισμούς που αναφέρθηκαν **η επικοινωνία είναι έντονα νοσηρή** επειδή παρουσιάζειστοιχεία επιλεκτικότητας, παραμόρφωσης, ιδιοτέλειας, κολακείας, εχθρότητας κ.ά.

Αυτή καθεαυτή **η ιεραρχική δομή** της ομάδας φαίνεται να θέτει εμπόδια στην ελεύθερη επικοινωνία, ειδικά όταν πρόκειται για κριτική ή εχθρότητα από τα κατώτερα προς τα ανώτερα επίπεδα. Έτσι **οι πληροφορίες που φθάνουν στον επικεφαλής σχετικοποιούνται:** τα ευχάριστα είναι πιο πιθανό να φθάσουν στα αυτιά του παρά τα δυσάρεστα, και τα επιτεύγματα γνωστοποιούνται πιο εύκολα από τις αποτυχίες… Έτσι τα μέλη ενδέχεται να επηρεάζονται ασυνείδητα (ή και συνειδητά) στο να αποκρύπτουν τις αποτυχίες τους, τα προβλήματα και τις δυσκολίες τους από τον επικεφαλής. Και όμως, είναι αυτά ακριβώς που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για να ασκηθεί αποτελεσματικότερη ηγεσία.

*Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της δομικής αλλοίωσης της επικοινωνίας συναντούμε όταν κάποιος γίνεται επίσκοπος. Για πολλούς από τους μητροπολίτες είναι άλλοι πλέον που ανοίγουν την προσωπική τους αλληλογραφία, ενώ πριν την εκλογή τους την άνοιγαν οι ίδιοι. Ενίοτε άλλο πρόσωπο απαντά στο κινητό για λογαριασμό του μητροπολίτη. Επίσης άλλα πρόσωπα κλείνουν τα ραντεβού τους, ενώ ως αρχιμανδρίτες είχαν άμεση επικοινωνία. Η διαφορά δεν είναι μόνο εξωτερική και πρακτική. Συχνά γίνεται ουσιαστική, επειδή εμποδίζει ή καθυστερεί την επικοινωνία, μάλιστα κάποιες φορές την προκαταλαμβάνει κιόλας, ανάλογα με τις διαθέσεις του μεσολαβούντος.*

**Η παρεμβολή επιπέδων επαφής** δεν είναι ποτέ αθώα και χωρίς συνέπειες. Στην πραγματικότητα αποτελεί εκχώρηση μικρής ή μεγάλης εξουσίας. Αυτή η ‘λεπτομέρεια’ συνήθως διαφεύγει της προσοχής των στελεχών ενός οργανισμού, που θεωρούν απλουστευτικά πως η παρεμβολή προσώπων στην επικοινωνία αποτελεί μια τεχνική διευθέτηση, η οποία μόνο εξυπηρετεί. Όταν πρόκειται για επίσκοπο, όμως, ελλοχεύουν κίνδυνοι αλλοίωσης της διακονίας του, δεδομένου ότι τού έχει ανατεθεί η αποστολή της πατρότητας· συνεπώς κάθε παρέκκλιση από την επικοινωνία εισάγει άλλους πόλους εξουσίας οι οποίοι διαθέτουν τη δύναμη να υπονομεύουν την λειτουργία της πατρότητας.

Μια συνηθισμένη παθολογία στους οργανισμούς είναι **να ισχυροποιούνται κάποιες φωνές και να αποκλείονται κάποιες άλλες.** Αυτή η **ιδιοτελής επιλεκτικότητα** εξωθεί όσους δεν ακούγονται σε απομόνωση, ή και σε εξοστρακισμό, ενίοτε δε και σε αποχώρηση. Ειδικά για την Εκκλησία, όπου (πρέπει να) δίνεται σημασία και στους ‘ελαχίστους’, τα φαινόμενα αυτά αποτελούν θλιβερό συσχηματισμό με τον κόσμο. *«Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ακουσθούν αυτοί που δεν έχουν φωνή, τα ‘παιδιά’ του συστήματος, μέλη που δεν διαθέτουν κανένα επίσημο ή ανεπίσημο ρόλο, χωρίς ισχύ, αλλιώς θα χάσουμε μια πολύτιμη και συχνά καίρια προοπτική».*

Η **αποχώρηση** μελών της ενορίας, ή έστω η φίμωσή τους, εκτός από πικρία και θυμό που συσσωρεύει στους ίδιους, γίνεται αιτία να ζημιωθεί το εκκλησιαστικό σώμα χάνοντας πολύτιμες πληροφορίες ή γνώμες.

*Έχω ακούσει αρκετούς κληρικούς να παραπονούνται πως οι* ***δρόμοι επικοινωνίας*** *με τον επίσκοπο είναι κλεισμένοι, επειδή περνούν από τους άμεσους συνεργάτες του οι οποίοι δεν ευνοούν την ελεύθερη επικοινωνία. Ακόμη και όταν την επιτρέπουν, οι κληρικοί αυτοί είναι βέβαιοι πως η γνώμη των συνεργατών θα μετρήσει στο τέλος περισσότερο από όσα οι ίδιοι θα πουν στον επίσκοπο. Συχνά, μετά από κάποιο παράπονο ή καταγγελία κατά κληρικού, αυτός καλείται από τον επίσκοπο ο οποίος δεν ρωτά για να διευκρινίσει τι ακριβώς συνέβη, αλλά*

*θεωρεί δεδομένη την προβληματική πράξη· στην πραγματικότητα πίστεψε προκαταβολικά έναν συνεργάτη του κληρικό ή λαϊκό.*

*Το ίδιο συμβαίνει και σε κάποια μοναστήρια, όπου δεν αξιολογείται με τον ίδιο βαθμό* ***αμεροληψίας*** *η μαρτυρία παλαιοτέρων και νεοτέρων μοναχών. Παρόμοια και στις ενορίες, όπου συμβαίνουν και αποχωρήσεις απογοητευμένων οι οποίοι αισθάνονται ότι δεν εισακούονται, ή απλώς δεν ακούονται.* Γενικά δεν υπάρχει στον τόπο μας νοοτροπία ανοιχτής επικοινωνίας: όποιος δυσαρεστείται απέχει σιωπηλός.

Η παθολογία της ομάδας και η **προβληματική επικοινωνία** εντός της οδηγεί κάποιους σε **αποχώρηση**, ενίοτε μόνιμα από την Εκκλησία εν γένει. Πολλές φορές, αντί να αναρωτηθούμε τι φταίει για την απόσυρση κάποιων, τούς επιπλήττουμε ή τους νουθετούμε. «Όταν οι άνθρωποι φεύγουν μακριά μας είναι σημαντικό **να τους ακούσουμε** αντί να τούς διδάξουμε».

*Κυρία συμμετείχε στο φιλόπτωχο της ενορίας της και αποφάσισε ξαφνικά να αποχωρήσει όταν διαπίστωσε ότι ο αρμόδιος ιερέας είχε χρησιμοποιήσει ποσό από τα διαθέσιμα χρήματα του ταμείου για να κάνει ένα δώρο ‘εκ μέρους της ενορίας’ στον μητροπολίτη ο οποίος θα παρευρισκόταν στην πανήγυρη. Πέρα από την αμφισβήτηση αν επιτρέπεται χρήματα του φιλοπτώχου να χρησιμοποιηθούν για τέτοιο σκοπό, η κυρία αισθάνθηκε προσβεβλημένη που ο εφημέριος δεν τίς είχε συμβουλευθεί, ούτε καν ενημερώσει.* *Εδώ έχουμε μια* ***περίπτωση******ελλιπούς επικοινωνίας*** *η οποία μάλλον οφείλεται σε ιδιοτελείς λόγους. Προφανώς ο κληρικός επιθυμούσε να κάνει καλή εντύπωση στον επίσκοπό του και για κάποιο λόγο δεν μπορούσε να εκταμιεύσει τα χρήματα από το κυρίως ταμείο του ναού.* Η **φτωχή επικοινωνία** εντός των εκκλησιαστικών ομάδων και οργάνων αποτελεί και ένδειξη μειωμένου συνοδικού φρονήματος, νόσου η οποία ενδημεί στην Εκκλησία μας.

Τα **«τρίγωνα»** στις ομάδες προκύπτουν από **κακή διαχείριση δύσκολων συναισθημάτων**, όπως το **άγχος, ο θυμός, η θλίψη, η ζήλεια**. *Ένας συγγραφέας παρατηρεί συμβουλεύοντας τον ποιμένα: «****Τα τρίγωνα προκύπτουν όταν οι άνθρωποι δεν μπορούν να εργασθούν προς την κατεύθυνση της εγγύτητας ένας -προς-έναν και ταυτόχρονα δεν ξέρουν τι να κάνουν με το άγχος τους****… Βεβαιωθείτε για τον δικό σας ρόλο σε αυτή την διεργασία. Μήπως συμμετέχετε στον πλάγιο τρόπο έκφρασης;*

*Μήπως όταν σάς μιλούν ευθέως παίρνουν απαντήσεις αμυντικές ή τούς επιτίθεσθε, έτσι ώστε να λένε ‘δεν θα ξαναπάρω αυτό το ρίσκο άλλη φορά’; Μήπως τους προσκαλείτε να φτιάξουν τρίγωνα;».*

Δεν φθάνει να κατηγορούμε τα τρίγωνα, πρέπει και η συμπεριφορά μας να μην εξωθεί σε αυτά. Κληρικός ο οποίος δεν δέχεται την κριτική, ή ακόμη και την διαφορετική γνώμη, είναι ο ηθικός αυτουργός των τριγώνων, τόσο αυτών που στρέφονται εναντίον του όσο και εκείνων που δημιουργούνται για να τον στηρίξουν.

Η γνωστή **‘μερική φιλία’**, την οποία τα ασκητικά συγγράμματα στηλιτεύουν στη ζωή των μοναχών, έχει τις ρίζες της σε **προβληματικά συναισθήματα**, συνηθέστερο των οποίων είναι **η ζήλεια**. Πρόκειται για τρίγωνο που δημιουργήθηκε προκειμένου ο μοναχός (η μοναχή) να βρει συμμάχους. *Σύμφωνα με το προηγούμενο παράθεμα, ο ηγούμενος (η ηγουμένη) ενδέχεται να ευθύνεται για την δημιουργία μερικής φιλίας, αν δεν άκουσε επαρκώς τα συναισθήματα και τα παράπονα. Το φαινόμενο αυτό απαντάται κυρίως σε περιπτώσεις είτε πολυάσχολων εξωστρεφών είτε προκατειλημμένων ηγουμένων.* Από τη στιγμή που η υγιής επικοινωνία θα χαθεί, ασχέτως αν θα εγκατασταθεί μερική φιλία ή όχι, κυοφορείται η ώρα κατά την οποία ένα μέλος της αδελφότητας θα αποτινάξει το σχήμα και θα επανέλθει στον κόσμο. **Απώλεια της υγιούς επικοινωνίας** συμβαίνει πάντοτε, συνήθως μάλιστα επί μακρό διάστημα, ως προάγγελος του αποσχηματισμού. Αυτό το σημαντικό σύμπτωμα

κάποιοι ηγούμενοι και ηγουμένες το αγνοούν.

Όπου υπάρχουν **θεσμοί διαβούλευσης**, π.χ. ενοριακή συνέλευση (κάτι συνηθέστερο στην Αμερική παρά στην Ελλάδα), η ανοιχτή συζήτηση προσφέρει την δυνατότητα **μείωσης του άγχους**. Όταν, όμως, το μοναδικό πεδίο διαπραγμάτευσης παραμένουν τα **‘πηγαδάκια’**, χωρίς να αποκλείω το ενδεχόμενο ο ψύχραιμος να ηρεμεί τελικά τον αγχωμένο, συχνά συμβαίνει απλώς το αντίστροφο: **το άγχος μεταδίδεται και ρέει υπογείως**. Η περαιτέρω επεξεργασία που ο κάθε πιστός θα κάνει θα οδηγήσει συνήθως σε **διόγκωση των φημών και στρέβλωση της επικοινωνίας** η οποία τελικά θα φθάσει στον ποιμένα. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο να αναγκάζεται ο ποιμένας να δώσει διευκρινίσεις που τοποθετούν τα πράγματα στις σωστές τους διαστάσεις, επειδή το σώμα των πιστών αναστατώθηκε από **διαδόσεις**. **Το άγχος, δηλαδή, ενήργησε ως πολλαπλασιαστής και παραμορφωτής των πληροφοριών**. Με άλλα

λόγια, η παθολογία της επικοινωνίας ενδέχεται να μην προσφέρει μόνο ανακούφιση από το άγχος, αλλά να συντελεί στην διόγκωση και εξάπλωσή του.

Η **ανασφάλεια** που το άγχος προκαλεί παρακινεί κάποια μέλη σε **ψευδοενότητα**, δηλαδή στην αναζήτηση μιας επιφανειακής ομοφωνίας. «Ενίοτε σε στιγμές κρίσης και άγχους, πιστοί με μικρή συναισθηματική ωριμότητα θεωρούν ότι όλοι πρέπει να σκέφτονται με τον ίδιο τρόπο… ότι μόνο με την ομοιομορφία θα είναι ενωμένοι».Προσπαθούν να ξεγελάσουν τον εαυτό τους για να ηρεμήσουν. Μερικές ομάδες ισορροπούν μόνο όταν συντηρούν έναν κοινό εχθρό ώστε να αισθάνονται ενωμένες στο εσωτερικό τους. ‘Τι θ’ απογίνουν χωρίς βαρβάρους’; (Ως ‘βαρβάρους’ εδώ θα πρέπει να νοήσουμε, για τις εκκλησιαστικές ομάδες, τις αιρέσεις και σέκτες, τους άθεους πολιτικούς, τους φιλελεύθερους Χριστιανούς, τον επίσκοπο που ‘καταδιώκει’ ένα μοναστήρι, το μοναστήρι που ‘δεν υπακούει’ στον επίσκοπο κ.ο.κ.).

Στις ομάδες επίσης συχνό συναίσθημα είναι ο **φθόνος**, κυρίως όταν ευνοείται από **ατμόσφαιρα ανταγωνισμού**. «Πολλές φορές το ανταγωνιστικό κλίμα οδηγεί σε φθόνο, *για παράδειγμα όταν κάποιος προάγεται και οι όμοιοί του τώρα λογοδοτούν σε αυτόν*». Καθώς στον εκκλησιαστικό χώρο αποθαρρύνεται, όχι μόνο η έκφραση των συναισθημάτων, αλλά και αυτή καθεαυτή η αναγνώρισή τους, υπάρχουν

κληρικοί που αγνοούν ότι πάσχουν από φθόνο. *Το ίδιο μπορεί να συμβεί και σε μοναστικές αδελφότητες.* **Έτσι ένα πάθος που λανθάνει δεν είναι εφικτό να θεραπευθεί.**

*Σε γυναικεία μονή μία αρχάρια μοναχή διακρινόταν για το τάλαντο της ψαλμωδίας. Αρχίζοντας να καταλαμβάνει, λοιπόν, σημαίνουσα θέση στο αναλόγιο, προκάλεσε ενόχληση σε αρχαιότερη μοναχή η οποία έψαλλε βοηθητικώς, κάτι που εξελίχθηκε τελικά σε αισθήματα φθόνου. Βαθμιαία τα αισθήματα αυτά οδήγησαν την παλαιότερη μοναχή να προσεταιρισθεί και άλλες στις οποίες εξέφραζε γενικότερη δυσαρέσκεια για την πολιτεία της νεότερης αδελφής. Με τον καιρό δημιουργήθηκε μια οιονεί διάσπαση στην αδελφότητα, η οποία θα εξελισσόταν σε παραταξιακή σύγκρουση παλαιότερων και νεότερων αν δεν παρενέβαιναν ψύχραιμα η ηγουμένη και ο πνευματικός που αντιλήφθηκαν τι συνέβαινε. Με άλλα υπεύθυνα πρόσωπα, που δεν θα είχαν τη δυνατότητα να συλάβουν το πρόβλημα, ενδέχεται να είχαμε τη διάσπαση της αδελφότητας και τη δημιουργία νέας μονής αλλού, υπό τον μανδύα μιας διαφωνίας, ανύπαρκτης στην πραγματικότητα.*

*Ένας εκκλησιαστικό σύμβουλος (επίτροπος) μιλούσε θυμωμένα για τον εφημέριο: «Μάς βάζει να συζητήσουμε τα διάφορα θέματα της ενορίας και κατόπιν κάνει ό,τι θέλει αυτός. Όταν τον ρωτούμε γιατί απαντά ότι αυτός ξέρει καλύτερα τα πρόσωπα ή ότι προέκυψαν νέα στοιχεία». Πράγματι, η προσχηματική ‘δημοκρατία’ είναι αιτία θυμού, επειδή αισθάνεται κανείς ότι δεν μετρά ή ότι τον εμπαίζουν.*

**Ο θυμός** **δεν καταλήγει πάντοτε σε σύγκρουση.** **Ενδέχεται να συντηρείται κρυφά επί χρόνια**. Αυτό συμβαίνει όταν συνειδητά δεν τολμά κάποιος να τα βάλει με εκείνον προς τον οποίο είναι θυμωμένος, ή όταν αισθάνεται ότι δεν έχει την ικανότητα να διαχειρισθεί τον θυμό του και φοβάται ότι θα γίνει καταστροφικός. Βέβαια υπάρχουν και περιπτώσεις που προβαίνει στη σύγκρουση αυταπατώμενος ότι δεν έχει θυμό.

**Συγκρούσεις:** Έχουν περιγραφεί **πέντε τύποι** που εφαρμόζονται στις συγκρούσεις:

**1) Ανταγωνιστικός:** ο ένας θα κερδίσει και ο άλλος θα χάσει.

**2) Αποφευκτικός:** να λυθεί η σύγκρουση πάση θυσία, ανεξάρτητα από τις θέσεις και τα συμφέροντα των δύο πλευρών.

**3) Συμβιβαστικός:** κανένα μέρος δεν μένει ικανοποιημένο.

**4) Διευκολυντικός:** ο ένας υποχωρεί.

**5) Συνεργατικός:** κερδίζουν και οι δύο πλευρές.

Άλλοτε οι τύποι αυτοί εφαρμόζονται λόγω χαρακτήρα των εμπλεκομένων προσώπων και άλλοτε από υπολογισμό. Για τον αποφευκτικό και τον διευκολυντικό τρόπο θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι, ενώ τις περισσότερες φορές δίνουν την εντύπωση ότι επιλύουν την σύγκρουση, η ειρήνευση που επικρατεί είναι τεχνητή και προσωρινή.

*Σε κάποια μητρόπολη είχε προκύψει μια διαφωνία μεταξύ του επισκόπου και μιας μονής. Καθώς η ένταση είχε αρχίσει να παίρνει διαστάσεις παρενέβησαν άλλα εκκλησιαστικά πρόσωπα κύρους και οδήγησαν τα πράγματα σε ειρήνευση. Μετά από λίγα χρόνια, όμως, η σύγκρουση αναζωπυρώθηκε, οπότε φάνηκε πως τα δύο μέρη δεν είχαν απομακρυνθεί από τις αρχικές τους θέσεις*. *Αυτό που συνέβη ήταν ότι ελαφρά υποχώρησαν αμφότεροι χωρίς να συζητηθεί στην ουσία του το πρόβλημα, γι’ αυτό και εύλογα επανήλθε όταν οι συνθήκες το επέτρεψαν. Πρόκειται για συνηθισμένη έκβαση όταν το κίνητρο είναι απλώς ‘να μην σκανδαλίζεται ο κόσμος’, χωρίς διάθεση να επεξεργασθούν όλοι μια ειλικρινή και βιώσιμη λύση.*