

# ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ, ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟΝ 21<sup>Ο</sup> ΑΙΩΝΑ

## Αναζητώντας τα αρχέτυπα της οργανωσιακής κουλτούρας

**ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ**

Researcher, University of Greenwich Business School  
Managing partner, TETRAS Consultants

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εποχή μας οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις, αλλά και οι τοπικές κοινωνίες χαρακτηρίζονται όλο και περισσότερο από φαινόμενα πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης. Στα συστήματα αυτά αναδύονται διαρκώς συγκρούσεις, που οφείλονται στην ύπαρξη μεγάλου αριθμού συντελεστών, διαφορετικών και σε μόνιμη αλληλεπίδραση μεταξύ τους, οι οποίοι προξενούν διαρκείς αλλαγές καταστάσεων και νέες ανάγκες στο σύστημα. Οι διάφοροι αυτοί stakeholders, αντιστοιχούν σε ομάδες ατόμων με διαφορετικό κοινωνικό προφίλ, οικονομικά συμφέροντα, κουλτούρα κλπ) και λειτουργούν συνήθως αποκλειστικά υπό την επίδραση των δικών τους μοτίβων αντίληψης και συμπεριφοράς. Έτσι, δυσκολεύονται να κατανοήσουν την «άλλη πλευρά». Η νέα διοικητική επιστήμη, που στηρίζεται στη θεωρία της πολυπλοκότητας, προσπαθεί να αναδεικνύει τις βαθύτερες σχέσεις που συνδέουν τα μέρη ενός ενιαίου συνόλου, χωρίς να υποπέσει σε υπεραπλουστεύσεις και να άρει ουσιώδεις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν μεταξύ τους. Έχοντας αντιληφθεί τους περιορισμούς που διέπουν τις γραμμικές – μηχανιστικές προσεγγίσεις και τα αδιέξοδα των σχεδιασμένων «ολοκληρωμένων λύσεων», υιοθετεί την βασική αρχή της θεωρίας του χάους ότι «κάθε αλλαγή σε κάποιο από τα μέρη ενός συστήματος μπορεί να επηρεάσει όλο το σύστημα, πέρα από τα στενά όρια εφαρμογής και μάλιστα κατά ένα μη-γραμμικό, μη-αναμενόμενο τρόπο». Τη τελευταία δεκαετία πληθαίνουν διεθνώς οι σύμβουλοι, ερευνητές και ακαδημαϊκοί, οι οποίοι χρησιμοποιούν καινοτομικές τεχνικές και εργαλεία, που στηρίζονται στην αυτο-οργάνωση, τον ελκυσμό και την ανάδυση. Η προσέγγιση αυτή έχει αποδειχθεί πιο αποτελεσματική για την αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων, όπως αυτά της διαμόρφωσης στρατηγικής και λήψης αποφάσεων, της μετάδοσης γνώσης ή της επίλυσης συγκρούσεων και πρόωθησης οργανωσιακών αλλαγών.

**Keywords:** *Complexity, strange attractors, archetypes, patterns, strategy, knowledge, organizational change*

### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται όλο και περισσότερο από φαινόμενα πολυπλοκότητας, αλληλεξάρτησης, αλλά και ασάφειας και αστάθειας. Χαρακτηρίζεται ακόμη από την επιδίωξη της καινοτομίας και τη μετατόπιση του κέντρου βάρους από τα πάγια περιουσιακά στοιχεία στα περισσότερο απροσδιόριστα, όπως η γνώση και η προσαρμοστικότητα. Όμως, οι διαρκείς αλλαγές και μεταρρυθμίσεις μοιάζουν να γίνονται γρήγορα και τις περισσότερες φορές ερήμην των ενδιαφερομένων, των οποίων οι αντιδράσεις συχνά εμφανίζονται καταγιστικές και για κάποιους «απρόβλεπτες».

Η αυξανόμενη ασυμφωνία μεταξύ των παραδοσιακών μοντέλων διοίκησης και της πραγματικής πρακτικής μας οδηγεί να εξετάσουμε προσεκτικότερα τις νέες θεωρίες της πολυπλοκότητας και του χάους, που έχουν αρχίσει να αλλάζουν ριζικά το τρόπο σκέψης μας γύρω από φυσικά, βιολογικά και κοινωνικά φαινόμενα.

Αν για λίγο μπορούσαμε να παγώσουμε τον χρόνο που μας καταβροχθίζει και να παρατηρήσουμε τα δρώμενα από μακριά, θα διακρίναμε κάποια επαναλαμβανόμενα μοτίβα, που διαμορφώνουν τις αντιλήψεις μας και κυριαρχούν στις αποφάσεις μας. Δίπολα σαν και αυτά μεταξύ της τάξης και του χάους, της σταθερότητας και της αλλαγής, θα έπαυαν να είναι τόσο αντιφατικά.

Ίσως μας επέτρεπαν να δούμε πέρα από τον τροχό των αντιθέσεων, πέρα από τις εφήμερες μορφές. Ίσως μας επέτρεπαν να αναγνωρίσουμε κάποιες βαθύτερες σχέσεις, αόρατες μέχρι τώρα, που συνδέουν τα μέρη του όλου σε ένα παγκόσμιο ιστό αλληλεπίδρασης.

Πιθανόν λοιπόν ν' αλλάζαμε και τον τρόπο που αντιμετωπίζουμε τα ζητήματα που σχετίζονται με την οργάνωση και διοίκηση των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών, αλλά και να αναθεωρούσαμε κάποιες από τις εμφανώς αδιέξοδες αντιλήψεις μας για τη καθημερινή ζωή και το περιβάλλον μας. Πολύ δε περισσότερο, αφού οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι συστήματα σε μόνιμη εξέλιξη (αλλαγή) και όχι σε διαρκή ισορροπία, ο βασικός στόχος των στελεχών τους θα έπρεπε να μετατοπισθεί από την διατήρηση του ελέγχου της υπάρχουσας κατάστασης στη διευκόλυνση της ανάδειξης μιας νέας.

Η τάξη και η μορφή δεν δημιουργούνται από πολύπλοκα συστήματα ελέγχου, αλλά από την ύπαρξη ελάχιστων βασικών αρχών, που επαναλαμβάνονται και δημιουργούν μοτίβα, μέσα από την άσκηση εξατομικευμένης ελευθερίας.

Επομένως, *το κλειδί για τη μελέτη του επιμέρους είναι η κατανόηση του όλου, ορατού όμως μόνο από απόσταση.*

## ΓΕΝΙΚΑ ΟΡΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΓΡΑΜΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΟΝΟΔΙΑΣΤΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Η αναλυτική μέθοδος, κύριο χαρακτηριστικό μέχρι τώρα της Δυτικής επιστήμης και κουλτούρας, είναι προσανατολισμένη στη κατάτμηση των συστημάτων σε υποσυστήματα, προκειμένου να αναλύσει το καθένα χωριστά, θεωρώντας τα υπόλοιπα ως «μαύρα κουτιά».

Αντίθετα, οι θεωρίες της Πολυπλοκότητας και του Χάους προσπαθούν να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά και τους νόμους της συμπεριφοράς των συστημάτων (οργανικών, βιολογικών, ψυχολογικών ή κοινωνικών) προσεγγίζοντας τις δυναμικές διεργασίες τους και όχι διαιρώντας τα.

Η εργασιακή εμπειρία μας επιβεβαιώνει ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι συστήματα **πολύπλοκα** αλλά και **ενιαία**, τα οποία δεν μπορεί να αναλυθούν στα συστατικά τους μέρη και να μελετηθούν, χωρίς να υποπέσουμε σε υπεραπλουστεύσεις και άρση ουσιαστών αλληλεπιδράσεων, που υπάρχουν μεταξύ τους.

Ένας οργανισμός για παράδειγμα, εκτός από το *επίσημο οργανόγραμμα* και τις διαδικασίες που αποτυπώνονται σε έγγραφα κείμενα (με διαγράμματα, κανονισμούς, προδιαγραφές θέσεων εργασίας, καθηκοντολόγια κλπ), διαθέτει και το *άτυπο δίκτυο* των ανθρώπων του, με τις σχέσεις και τις δυναμικές τους.

Το δίκτυο αυτό, ακριβώς γιατί προκύπτει μέσα από φυσικές σχέσεις, είναι πανίσχυρο και συμπληρώνει και να εξισορροπεί τις υπερβολές και τις ελλείψεις του επίσημου οργανισμού (formal organization), αποτελεί δε την ανεπίσημη (informal) πλευρά του. Μια πλευρά όμως, που όσο την αγνοούμε (κι ακόμη περισσότερο όσο προσπαθούμε να την εξορκίσουμε) ενεργοποιείται αρνητικά και τον ανταγωνίζεται, μετατρέπόμενη έτσι στη Σκιά του.

Τόσο η κλασική διοικητική επιστήμη (Taylorism), όσο και οι νεώτερες θεωρίες Ανάλυσης Συστημάτων, αδυνατούν να αποτυπώσουν αυτόν τον συνδετήριο ιστό των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπινων «πόρων» ενός οργανισμού, τους οποίους επιθυμούν (μάταια) να διαχειρισθούν. Αδυνατούν να εξηγήσουν ορισμένες από τις παραδοξότητες της κοινωνικής πολυπλοκότητας και να τις εντάξουν στη δική τους μία και καθολική αλήθεια.

Ας δούμε όμως τρεις από τις πιο σοβαρές **λανθασμένες υποθέσεις**, που οι κλασικές διοικητικές θεωρίες χρησιμοποιούν, σύμφωνα με τον David Snowden:

α) *Οι άνθρωποι μπροστά σε εναλλακτικές λύσεις επιλέγουν λογικά, με κριτήριο την ελαχιστοποίηση του κόστους (πόνου), ή τη μεγιστοποίηση του οφέλους (ανταμοιβής).* Όμως οι άνθρωποι, τόσο ατομικά όσο και συλλογικά, εργάζονται και λαμβάνουν αποφάσεις συχνά σε μη-συνειδητό, μη-λογικό επίπεδο, χρησιμοποιώντας κάποια μοτίβα (patterns), που αναγνωρίζουν ως ενεργά και επηρεαζόμενοι από κάποιους παράγοντες

κυρίαρχους τη δεδομένη στιγμή. Αυτά τα μοτίβα και οι παράγοντες σχετίζονται έντονα με τα συστήματα αξιών (κουλτούρα) που ενυπάρχουν τόσο σε αυτούς τους ίδιους, όσο και στο οικογενειακό και εργασιακό τους περιβάλλον.

β) *Ένα επιτυχημένο μοντέλο συμπεριφοράς μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό (ως προς αιτία - αποτέλεσμα) και έτσι να χρησιμοποιηθεί συστηματικά και σε άλλες περιπτώσεις.* Εν αντιθέσει με τα συστήματα εντολών παραγωγής (όπου οι αλληλεξαρτήσεις είναι εκ των προτέρων γνωστές και δυνατόν να προγραμματισθούν), τα σύνθετα και προσαρμοζόμενα συστήματα των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών γίνονται κατανοητά (ως προς τις αιτίες και τα αποτελέσματά τους) μόνο εκ των υστέρων. Συνήθως μόνο τότε μπορεί κάποιος παρατηρητής να συνδέσει τις τελείες και να συνδυάσει τα στοιχεία, που ήταν εκεί εξ αρχής αλλά δεν τα «έβλεπε».

Επιπροσθέτως, το πλαίσιο και τα συμφραζόμενα (context) είναι ο πλέον καθοριστικός παράγοντας για την τελική επιλογή της όποιας, βέλτιστης ή μη, απόφασης, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει σχεδόν πάντα και η γνώμη ανθρώπων που εμπιστευόμαστε και αναγνωρίζουμε.

γ) *Το κυνήγι της απόδοσης και της ικανότητας οδηγεί πάντοτε στην αποτελεσματικότητα και την επίτευξη του σκοπού.* Αυτή η υπόθεση είναι αναμφίβολα σωστή για μηχανικά συστήματα ή και για ανθρώπινες διαδικασίες εξαιρετικά δομημένες και επαναλαμβανόμενες. Δεν ισχύει όμως για τα περισσότερα οργανωσιακά περιβάλλοντα, για τον εξής απλό αλλά σοβαρό λόγο: Η εξαφάνιση των ατελειών απαλλάσσει τον οργανισμό από την εγρήγορση και άσκηση αντιμετώπισης προβλημάτων, καθιστώντας τον έτσι περισσότερο τρωτό σε μια καινούργια απειλή (αλλαγή), καθώς η ικανότητα προσαρμογής του στο καινούργιο (βασικό χαρακτηριστικό των πολύπλοκων συστημάτων) έχει μειωθεί ή και εξαφανισθεί.

Υπάρχουν όμως και κάποιες **συνηθισμένες συγχύσεις**, όπως αυτές ανάμεσα σε *Σχέση* και *Αιτία*, όπως και *Προσομοίωση* και *Πρόβλεψη*.

Απόρροια της πρώτης είναι η λανθασμένη υπόθεση ότι η επιχειρησιακή δομή ή η στρατηγική ενός μεγάλου ή πετυχημένου οργανισμού είναι παραδείγματα προς μίμηση, προκειμένου και άλλοι οργανισμοί (παρότι διαφορετικοί) να έχουν αντίστοιχη (επιτυχή) πορεία.

Απόρροια της δεύτερης είναι ότι τα περισσότερα συστήματα προσομοίωσης, παρότι προσπαθούν να μιμηθούν τη πραγματικότητα για εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς κυρίως σκοπούς (όπως πχ για την εκμάθηση του χειρισμού ενός cockpiti αεροπλάνου ή την παρατήρηση του πετάγματος ενός σμήνους πουλιών), δεν μας επιτρέπουν να προβλέψουμε ακριβώς την εξέλιξη και τη συμπεριφορά του συστήματος: πώς δηλαδή θα εξελιχθεί το ταξίδι, ποιο δρομολόγιο τελικά θα ακολουθήσουν και πότε θα φθάσουν στο προορισμό τους.

## ΤΑ ΠΟΛΥΠΛΟΚΑ ΚΑΙ ΑΥΤΟΠΡΟΣΑΡΜΟΖΟΜΕΝΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να επισημάνουμε μια ουσιώδη διαφορά μεταξύ των *πολύπλοκων* (ή ορθότερα *σύμπλοκων - complex*) συστημάτων και των *περίπλοκων (complicated)*, τα οποία αποτελούν υπέρθεση απλών αιτιοκρατικών.

Στα περίπλοκα συστήματα (complicated) τα μέρη και οι μεταξύ τους σχέσεις είναι το ίδιο κρίσιμα: τα εξαρτήματα πρέπει και να λειτουργούν, αλλά και να είναι κατάλληλα διασυνδεδεμένα. Για να λειτουργήσει δηλαδή ένα τέτοιο σύστημα ομαλά, πρέπει να γνωρίζουμε όλες τις σχέσεις μεταξύ των μερών του (που σχηματίζουν αλγορίθμους), πράγμα το οποίο είναι εφικτό. Έτσι, η συμπεριφορά των μερών επιδιώκεται να προσδιορίζεται μέσω αλγορίθμων απλών ή σύνθετων, ικανών να παράγουν προβλέψιμα αποτελέσματα.

Στα σύμπλοκα (complex) συστήματα όμως οι σχέσεις ανάμεσα στα μέρη είναι το κρίσιμο μέγεθος και όχι τα ίδια τα στοιχεία, καθώς αυτά έχουν σημαντικό περιθώριο διαφοροποίησης της συμπεριφοράς τους (απάντησης) ως προς τους ισχύοντες απλούς κανόνες, καταλήγοντας έτσι σε πολύπλοκα και προσαρμοστικά αποτελέσματα. Έτσι, οι απλοί κανόνες που ισχύουν μεταξύ των μερών των συστημάτων και του περιβάλλοντός τους δεν μπορούν να προδικάσουν τη συνολική συμπεριφορά του συστήματος, το τελικό αποτέλεσμα, εξ αιτίας του βαθμού ελευθερίας που έχουν τα συστατικά μέρη στη μη-γραμμική συμπεριφορά τους. Γι αυτό και οι όποιες προσπάθειες να προ-καθορισθεί η οργανωσιακή συμπεριφορά μέσω μηχανιστικών μοντέλων κυρώσεων ή επιβραβεύσεων, οδηγούν είτε στη φαινομενικότητα (δήθεν εκτέλεση των προβλεπόμενων), είτε στον κομπορμισμό (εκτέλεση των ελάχιστα απαιτούμενων).

Ας δούμε ένα παράδειγμα σχετικά με την δυνατότητα ή μη πρόβλεψης της συμπεριφοράς τέτοιων συστημάτων. Στη περίπτωση ενός αεροπλάνου (complicated system) που βρίσκεται σε διαδικασία συντήρησης, ο τεχνικός, σύμφωνα με τις κατασκευαστικές προδιαγραφές και τις οδηγίες του υπεύθυνου μηχανικού, αντικαθιστά όσα εξαρτήματα παρουσιάζουν βλάβη ή βρίσκονται κοντά στο όριο αστοχίας, χωρίς το αεροπλάνο να αντιδράσει καθ' οιονδήποτε τρόπο, ούτως ώστε να είναι και πάλι έτοιμο για άρτια λειτουργία.

Εάν όμως σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση (complex system) κυκλοφορήσει ένα πρωί μια φήμη περικοπών ή απολύσεων, μέχρι το μεσημέρι όλοι θα συζητάνε μόνο γι αυτό και είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλέψουμε εάν και πότε η επιχείρηση θα επαναλειτουργήσει κανονικά!

Τα ανθρώπινα συστήματα λοιπόν δεν μπορούν να απεικονισθούν από τα γραμμικά – αναλυτικά μοντέλα, καθώς είναι πολύπλοκα και αυτοπροσαρμοζόμενα και μάλιστα διατηρούν τέσσερις σημαντικές ιδιότητες των πολύπλοκων και χασοτικών συστημάτων: την ύπαρξη ελκυστών (*attraction*), την αυτο-ομοιότητα (*fractality*), την

ανάδυση (*emergence*) και την αυτο-οργάνωση (*self-organization*).

Πράγματι, όπως προαναφέραμε, η συμπεριφορά των ανθρώπων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο έλκεται από ορισμένους παράγοντες (που σε διαφορετικά συστήματα ονομάζονται *ελκυστές, αξίες, αρχέτυπα* κλπ) και διαγράφει στη πορεία της ορισμένα επαναλαμβανόμενα χαρακτηριστικά *μοτίβα (patterns)*. Από τη θεωρία του Χάους γνωρίζουμε ότι υπάρχουν τριών ειδών τέτοιοι παράγοντες (*ελκυστές*): οι *σταθεροί*, οι *περιοδικοί* και οι *παράξενοι*, με τους τελευταίους να είναι οι πιο ενδιαφέροντες, καθώς είναι και οι πιο ακατανόητοι. Σύμφωνα μάλιστα με τον Vladimir Dimitrov, ο κύκλος της ανθρώπινης ζωής, που ξεκινά, αναπτύσσεται και (βαθμιαία ή ξαφνικά) συρρικνώνεται και σταματά, μοιάζει να κυβερνάται από έξι τουλάχιστον παράξενους ελκυστές (*επιβίωση, δύναμη, γνώση, ελευθερία, αγάπη, ευχαρίστηση*) και ένα σταθερό (*θάνατος*).

Τα *φράκταλς*, που όπως είναι γνωστό αντιγράφουν πιστά και χωρίς τέλος το κυρίαρχο μοτίβο σε διάφορες κλίμακες, αντιστοιχούν σε οργανωσιακό επίπεδο με τα επαναλαμβανόμενα και αναπαραγόμενα πρότυπα συμπεριφοράς, δηλαδή την ουσία και τη ρίζα της νοοτροπίας του οργανισμού. Ίσως έτσι υποδηλώνουν τη ματαιότητα αναζήτησης λεπτομερέστερων μεγεθών για τη διακριτή μέτρηση της συμπεριφοράς του συστήματος!

Όπως σε όλα τα πολύπλοκα συστήματα, έτσι και στα ανθρώπινα, όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητά τους, τόσο οδηγούνται στην εμφάνιση νέων δυναμικών μοτίβων. Μάλιστα η δημιουργικότητα και η καινοτομία γεννιούνται μέσα σε συνθήκες ασυνέχειας και χάους, από όπου αναδύεται κάθε φορά η καινούργια τάξη, όπως άλλωστε γνωρίζουμε και από τον Ησίοδο (*εν αρχή ην το χάος*). Αυτή η *ανάδυση* του νέου μαρτυρά ότι *το όλον είναι περισσότερο από το άθροισμα των μερών του*.

Όμως η ανάδυση χρειάζεται *αυτο-οργανωτικές* δυνάμεις για να διατηρηθεί, που στα φυσικά συστήματα έχουν τη μορφή της δίνης (ανελκτικής σπείρας). Οι δυνάμεις αυτές είναι ταυτοχρόνως και αίτιο και αποτέλεσμα ενεργοποίησης, επιβίωσης και αυτογνωσίας, σε ένα συνεχή κύκλο δημιουργίας – διατήρησης - καταστροφής, που μας ταξιδεύει μέσα στους κυματισμούς της ζωής.

Από την εμπειρία μας επίσης γνωρίζουμε ότι μικρές και περιορισμένης εκτάσεως αλλαγές είναι δυνατό να επιφέρουν απρόβλεπτα, σημαντικά και γενικευμένα αποτελέσματα, ενώ από την άλλη οι προσπάθειες εκτεταμένων εξ αρχής αλλαγών σπάνια πετυχαίνουν το στόχο τους, εξ αιτίας της σημαντικής αντίδρασης που τις περισσότερες φορές συναντούν και δημιουργούν.

Επίσης, αν και μας είναι εύκολο να αποδεχθούμε τον πολύπλοκο ή χασοτικό χαρακτήρα των διεργασιών που συμβαίνουν στην ανθρώπινη ζωή, μας είναι μάλλον δύσκολο να παραδεχθούμε «λογικά» ότι οι ενέργειες, οι σκέψεις, τα συναισθήματα και οι πεποιθήσεις μας ως

παρατηρητές, επηρεάζουν τη συνολική συμπεριφορά του συστήματος, παρά τα όσα διδάσκει η κβαντική φυσική.

Για τον χαρακτηρισμό των ανθρώπινων συστημάτων ως πολύπλοκων και αυτοπροσαρμοζόμενων, συνηγορούν και ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά τους.

Οι άνθρωποι μπορούν να δημιουργούν και να διατηρούν (χωρίς δεύτερη σκέψη και συχνά παράλληλα) πολλαπλές και διαφορετικές ταυτότητες, ανάλογα με τις απαιτήσεις του ρόλου τους μέσα σε μια ομάδα ή ένα πλαίσιο. Μπορούν να εναλλάσσονται σ' αυτούς τους ρόλους, προσωπικούς, επαγγελματικούς ή κοινωνικούς, ανάμεσα σε τηλέφωνα, συζητήσεις και σκέψεις και εξίσου εύκολα να μετέχουν σε μια ομάδα (αθλητική, καλλιτεχνική, συντεχνιακή) ή απλώς σε μια παρέα. Σχεδόν πάντα όμως, μπορούν να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του κάθε ρόλου, από ευχαρίστηση ή υποχρέωση. Το πλαίσιο (context) έχει ιδιαίτερη σημασία εδώ, μια που οι ιδιαίτερες απαιτήσεις δύσκολα μεταφέρονται εκτός του πλαισίου του ρόλου.

Επίσης οι άνθρωποι μαθαίνουν να δομούν τις κοινωνικές τους σχέσεις για να δημιουργούν τάξη. Έτσι, μέσα από τις κοινωνικές τους δομές, άλλα και πιο απροσδιόριστα πράγματα (μύθοι, τελετές, ταμπού κλπ), μαθαίνουν να δημιουργούν πλαίσια, τάξη και προβλέψιμες καταστάσεις, που δίνουν μια αίσθηση ασφάλειας στη καθημερινότητα και τους επιτρέπουν να προγραμματίζουν το μέλλον.

Τέλος, υπάρχει μια φυσική τάση στους ανθρώπους να προσάπτουν πρόθεση και αιτίαση στη συμπεριφορά άλλων, ακόμα κι όταν δεν υπάρχει, ενώ υποθέτουν ότι εκείνοι θα πρέπει να κατανοούν τον συμπτωματικό και τυχαίο χαρακτήρα της δικής τους συμπεριφοράς. Ακόμη, εάν κάποια αυθόρμητη στάση ή απόφαση καταλήξει επιτυχώς, έχουν τη τάση να της αποδίδουν σκέψη και πρόθεση, ενώ για τις αποτυχίες υπάρχει πάντα κάποια άλλη παρέμβαση ή απλώς μια κακή συγκυρία (ατυχία).

## ΜΟΤΙΒΑ, ΑΡΧΕΤΥΠΑ ΚΑΙ ΔΙΗΓΗΣΕΙΣ

Όπως προαναφέρθηκε, κάθε άνθρωπος που έρχεται σε επαφή με το γύρω κόσμο, χρησιμοποιεί ορισμένα φίλτρα πρόσληψης της πραγματικότητας, τα οποία σχηματίζουν (αλλά και σχηματίζονται από) επαναλαμβανόμενα μοτίβα.

Αυτά τα μοτίβα, που επηρεάζουν τις αντιλήψεις μας και κυριαρχούν στις αποφάσεις μας, έχουν διαμορφωθεί με την προσωπική και συλλογική εμπειρία ζωής και εργασίας και σχετίζονται έντονα με τα συστήματα αξιών, τα οποία ενυπάρχουν τόσο σε μας, όσο και στο οικογενειακό και εργασιακό περιβάλλον μας. Αποτελούν κατά κάποιο τρόπο **φίλτρα** με τα οποία προσλαμβάνεται και διαθλάται η πραγματικότητα από τον κάθε άνθρωπο.

Κάθε καινούργιο ερέθισμα (γνώση, γεγονός ή στοιχείο) που **«κάνει νόημα»** (*makes sense*) για μας, είναι γιατί το συσχετίζουμε με κάποιο δικό μας μοτίβο. Αν όμως δεν μπορούμε να το εντάξουμε σε κανένα γνωστό μας μοτίβο, τότε δεν το κατανοούμε και έτσι το διερευνούμε,

το ενσωματώνουμε ή το προσπερνάμε, ενώ αρκετές φορές αντιδρούμε σ' αυτό.

Η ύπαρξη και δράση των μοτίβων, πολύ δε περισσότερο των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων, επηρεάζει σημαντικά (αν και τις περισσότερες φορές δεν γίνεται φανερό στους ίδιους τους ενδιαφερόμενους) το τρόπο με τον οποίο κατηγοριοποιούμε και χαρακτηρίζουμε τις καταστάσεις, αξιολογούμε τα συμβάντα, αποτιμάμε τις βαρύτερες κριτηρίων ή δεικτών που χρησιμοποιούμε και τελικά καταλήγουμε να λαμβάνουμε τις αποφάσεις μας.

Τα μοτίβα της ανθρώπινης συμπεριφοράς αντανακλούν *αρχετυπικές* δομές και δυνάμεις, που εκφράζονται επίσης και με σύμβολα, εικόνες, χαρακτήρες και καταστάσεις και ενυπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους. **Τα αρχέτυπα**, που σύμφωνα με τον Πλάτωνα και τον Jung **μας επιτρέπουν να δούμε τη γενικότητα πίσω από τις λεπτομέρειες του συγκεκριμένου**, εκδηλώνονται με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τη προσωπικότητα, τη κουλτούρα, το χώρο και το χρόνο.

Αποτυπώνονται κυρίως σε μύθους, όνειρα, μεταφορές και διηγήσεις, ως μεταβαλλόμενα μορφώματα, είναι δυναμικά και αμφίσημα, μοιάζοντας έτσι πολύ με τους παράξενους ελκυστές και **λειτουργούν ως οργανωτικοί παράγοντες** της ανθρώπινης δράσης.

Εδώ αξίζει να σημειώσουμε μια σοβαρή διαφορά μεταξύ *αρχετύπου* και *στερεοτύπου*. Αν εξετάσουμε ένα σύνολο αρχετύπων της δικής μας κουλτούρας, θα αναγνωρίσουμε πλευρές του εαυτού μας σχεδόν σε κάθε ένα από αυτά και μάλιστα χωρίς ιδιαίτερη αρνητικότητα. Αντιθέτως, το στερεότυπο είναι ένας τρόπος κατηγοριοποίησης των (άλλων) ατόμων με ετικέτες, οι οποίες οριοθετούν και προδιαγράφουν τις δυνατές επικοινωνίες μας μαζί τους. Έτσι, το στερεότυπο αντιπροσωπεύει ένα άτομο και μια προκατάληψη, ενώ τα αρχέτυπα αντιπροσωπεύουν μια ολόκληρη κοινότητα. Το πρώτο λοιπόν μας εμποδίζει να προσεγγίσουμε και να επικοινωνούμε με τους άλλους, ενώ τα δεύτερα μας επιτρέπουν να αποκαλύπτουμε αυτό που παραμένει αδήλωτο και με το τρόπο αυτό να επικοινωνούμε αποτελεσματικά με τους άλλους.

Οι **διηγήσεις** είναι ο πιο κοινός και εύκολος τρόπος να προσεγγίσουμε τα μοτίβα ατόμων, ομάδων, οργανισμών ή ακόμα και εθνών. Η γλώσσα τους δεν απαντά σε ερωτήσεις, αλλά κάνει συνδέσεις και αποκαλύπτει τη δυνατότητα μέσα από την εμπειρία. Οι ιστορίες παρουσιάζουν πολύπλοκες καταστάσεις με ένα τρόπο απλό, σαφή και ευκολομνημόνευτο. Εφόσον προκύπτουν αυθόρμητα, αποτυπώνουν τις αξίες, οργανωτικές αρχές, πεποιθήσεις και πρακτικές (δηλαδή τη κουλτούρα) του οργανισμού. Πρέπει εδώ να κάνουμε μια διάκριση ανάμεσα στις διηγήσεις (*narratives*) και το ιδιαίτερο διαδομένο τελευταία *storytelling*. Οι πρώτες χρησιμεύουν για να *αποκαλύπτουν* (κρυμμένα μοτίβα), ενώ το δεύτερο για να *πείθει* (να ελκύει τους άλλους προς μια δεδομένη κατεύθυνση).

Όλες οι ιστορίες χρησιμοποιούν αρχέτυπα. Καθώς οι άνθρωποι επαναλαμβάνουν ιστορίες από το περιβάλλον τους, εκφράζουν τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους μέσα από χαρακτήρες, που βαθμιαία γίνονται όλο και πιο ακραίοι, έως ότου καθένας να αναπαριστά μια πλευρά της συλλογικής τους κουλτούρας τους, που «κανονικά» μπορεί να παρέμενε αθέατη. Το σύνολο των ιστοριών αυτών και των χαρακτήρων τους προσφέρει ένα πολύτιμο σετ βαθύτερων πολιτισμικών δεικτών.

## **ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ**

Οι εφαρμογές των διεπιστημονικών προσεγγίσεων που στηρίζονται ή είναι συμβατές με τη πολυπλοκότητα και το χάος είναι σήμερα πολλές και σημαντικές. Συγκεντρώνουν την προσοχή και το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών και συμβούλων, καθώς εστιάζουν στα intangible assets των οργανισμών που αποτελούν άλλωστε την σύγχρονη προτεραιότητα.

Οι προσεγγίσεις αυτές εφαρμόζονται σε πεδία όπως η διαμόρφωση αναπτυξιακής στρατηγικής και η προώθηση αλλαγών, η λήψη αποφάσεων, η επίλυση συγκρούσεων, οι διαπραγματεύσεις, η μετάδοση γνώσης κλπ. Ας εξετάσουμε μερικές χαρακτηριστικές περιπτώσεις.

### *α) Διαμόρφωση αναπτυξιακής στρατηγικής και προώθηση μεταρρυθμίσεων και καινοτομιών*

Σε εποχές μετάβασης σαν τη σημερινή, οι στρατηγικοί στόχοι αποκτούν διαφορετικό νόημα, ανάλογα με τα φίλτρα πρόσληψης της πραγματικότητας που χρησιμοποιούν οι διάφορες ομάδες των stakeholders. Ενώ επιφανειακά όλοι μιλούν για κοινό μέλλον, συμμετοχή, συναίνεση και αειφόρο ανάπτυξη, στη πράξη διαμορφώνονται πολύσεις, κάτω από ένα πέπλο συμβατικότητας. Οι διάφορες ομάδες εμπλεκόμενων σε έναν οργανισμό ή μια κοινότητα (stakeholders), καθώς και οι εκπρόσωποι συστημάτων με διαφορετική κουλτούρα, λειτουργώντας σχεδόν πάντοτε κάτω από την επίδραση των δικών τους μοτίβων και μόνο, δυσκολεύουν να κατανοήσουν την «άλλη πλευρά».

Οι συνήθως ακολουθούμενες μέθοδοι σχεδίασης και εφαρμογής αναπτυξιακών στρατηγικών και καινοτομικών - μεταρρυθμιστικών σχεδίων συχνά αντανάκλουν μόνο τα προσωπικά οράματα των (περιστασιακών ή μη) ηγετών των οργανισμών και κοινότητων, αγνοώντας ή ερμηνεύοντας στερεοτυπικά τη βαθύτερη συλλογική ωριμότητα του πληθυσμού - στόχου τους. Επιπλέον, χαρακτηρίζονται από την εστίαση σε ποσοτικά και τεχνικά δεδομένα και από κανονιστικές και ισοπεδωτικές νόρμες και διαδικασίες. Μέσω μάλιστα αναθέσεων σε «επιτροπές σοφών» (που σπανίως γνωρίζουν ή κατανοούν το πλαίσιο και τα συμφραζόμενά του) και διαδικασιών «δημόσιου διαλόγου» (που σπανίως αναγνωρίζουν ή προσκαλούν τους μη πρωταγωνιστικούς, «βουβούς» και παραμελημένους stakeholders) δεν καταφέρνουν να

ενσωματώσουν στα τελικά σχέδια τη διαφορετικότητα και τη πολυπλοκότητα της κοινωνίας, υιοθετώντας την αρχή της καθολικής αλήθειας, προς χάρη της αυτο-αποκαλούμενης διοικητικής αποτελεσματικότητας.

Έτσι οι περισσότερες προσπάθειες, αν και φιλόδοξες και καλοπροαίρετες αρχικά, εξελίσσονται σε υποβαθμισμένες και συχνά αθέμιτες διαπραγματεύσεις, που καταλήγουν στον αντίποδα του στόχου, μειώνοντας τον κοινό τόπο επιχειρηματικότητας, κοινωνίας και περιβάλλοντος. Τα επαναλαμβανόμενα αυτά φαινόμενα οδηγούν στην απαξίωση των όποιων πρωτοβουλιών και στην απελευθέρωση σοβαρών φυγόκεντρων δυνάμεων, που δυναμιτίζουν την ουσία της σκοπούμενης αλλαγής.

Ο ασφαλέστερος αλλά και ευκολότερος δρόμος για τέτοιους μετασχηματισμούς είναι ο συμβατός με τα αρχετυπικά χαρακτηριστικά του συστήματος και όχι με τα οράματα μεμονωμένων προσώπων. Μόνο με την ανάδειξη και συνειδητοποίηση των ενεργών συλλογικών αρχετύπων μπορεί να χρησιμοποιηθεί η κατάλληλη (κοινά κατανοητή) γλώσσα και να δημιουργηθούν οι κατάλληλοι (συμβατοί) ελκυστές, που θα δρομολογήσουν το όλο σύστημα προς τη νέα κατάσταση ισορροπίας.

Άλλωστε, η αντίδραση στην αλλαγή αποτελεί την άμεση αντίδραση ενός συστήματος όταν απειληθεί η ισορροπία στην οποία βρίσκεται, άρα είναι εγγενές χαρακτηριστικό του. Συμβαίνει όταν η τελευταία γίνεται αντιληπτή ως απειλή της αυτονομίας, της ακεραιότητας και των ιδανικών του ατόμου ή ομάδας ατόμων, είναι δε ο καλύτερος γνωστός τρόπος επιβίωσης. Η αντίσταση αυτή είναι μάλλον υποσυνειδητή - ασυνειδητή παρά συνειδητή στενοκεφαλιά ή ισχυρογνωμοσύνη, γι αυτό και θα έπρεπε να θεωρείται αναμενόμενο σημάδι προόδου (της αλλαγής) και όχι αποτυχίας της.

Είναι επίσης αλήθεια ότι οι άνθρωποι έλκονται κατ' ουσίαν από τον αυτοσεβασμό, την αξιοπρέπεια και την αίσθηση προσωπικής ισχύος, παρά απωθούνται από την απειλητική αλλαγή. Ως έλξη (προς κάτι άλλο - δικό τους) χρειάζεται μια προσέγγιση με πραγματικό σεβασμό και κατανόηση των αξιών τους. Έτσι, η υπέρβαση της αντίστασης θεωρείται ως νέα έλξη, εξισοροπιστική, σύμφωνα με την αρχή της εναντιοδρομίας.

Οι εναλλακτικές προς την «σχεδιασμένη αλλαγή» προσεγγίσεις θεωρούν ότι το στρατηγικό και δύσκολο αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οργανισμών κι επιχειρήσεων είναι πλέον η εγγενής τους ικανότητα για επιτυχή αυτοπροσαρμογή στις μεταλλάξεις που συμβαίνουν ή πρέπει να συμβούν σ' αυτούς. Καθότι δε εκτιμούν ότι μια αλλαγή που επιβάλλεται ιεραρχικά, σπανίως ταιριάζει στις μακροπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού και τα βαθύτερα-αρχετυπικά χαρακτηριστικά του, καταλήγουν στην ανάδειξη της αυτο-οργάνωσης ως πλέον κομβικού και κρίσιμου στοιχείου μιας αλλαγής.

Η αυτο-οργάνωση είναι διαδικασία μετασχηματισμού, που ελευθερώνει και αξιοποιεί τις δυνατότητες αλλαγής που κρύβει μέσα της η ίδια η οργάνωση. Δεν καταλύει

την ιεραρχία ή την ανάγκη ύπαρξης αρχηγών, αλλάζει όμως το ρόλο τους. Απελευθερώνει το ασυνειδητό δυναμικό και τη δημιουργικότητα του συστήματος κι έτσι η αλλαγή απλώς συμβαίνει.

Οι θεωρητικοί των σχολών αυτών ισχυρίζονται ακόμη ότι απλές μετακινήσεις δεν επιφέρουν αλματώδεις μεταβάσεις σε ένα ανώτερο επίπεδο παραγωγικότητας και απλά επαναλαμβάνουν - διαιωνίζουν τα μοτίβα (patterns) του παρελθόντος, όπου και εγκλωβίζονται. Για το λόγο αυτό χρειάζεται το σύστημα εκτραπεί από τη συνήθη θέση ισορροπίας του, γιατί τότε μόνο δίνεται η δυνατότητα να δημιουργηθούν καινούργια patterns αντίληψης και συμπεριφοράς στα μέρη – μέλη του και να προκύψει μια καινούργια κατάσταση (τάξη). Αυτό είναι η *ανάδυση*, που εμφανώς εμπεριέχει στοιχεία *συλλογικότητας* και *ασυνειδήτου*.

Οι εναλλακτικές αυτές προσεγγίσεις αποδίδουν μεγάλη σημασία στην αξιοποίηση των προβλημάτων και των ιδιαιτεροτήτων – διαφορών. Η οργανωσιακή ισορροπία δεν παράγει νέες πληροφορίες, αλλά απλώς δεδομένα, όπως όμως συμβαίνει σε καταστάσεις μακράν του σημείου ισορροπίας. Τουναντίον, εσωτερικά προβλήματα μπορεί ν' αποτελέσουν τη πηγή νέων, πιο αποτελεσματικών δομών και διαδικασιών, οι οποίες εξελίσσονται για να ταιριάξουν στις απαιτήσεις για αλλαγή. Ενίσχυση και αξιοποίηση των διαφορών, αντί για κουκούλωμά τους (επιδίωξη ομοιομορφίας), γιατί έχουν κάτι να μας πούνε, ελευθερώνουν δυναμικό. Μάλιστα, επειδή πολλές φορές η επιδίωξη της συναίνεσης είναι υποκριτική και δεν οδηγεί πουθενά, γι αυτό και η αλλαγή χρειάζεται να περιλάβει και στοιχεία που μοιάζουν παιδιαστικά ή ακόμη και παράλογα.

Τέλος, εκτός από τις διαφορές, ιδιαίτερη σημασία έχουν και τα όρια, που χρησιμεύουν στην αυτο-οργάνωση σαν τα κανάλια του φράγματος, που χαλιναγωγούν και κατευθύνουν την ροή / ορμή του νερού στο στόχο. Πρέπει να είναι σταθερά, αλλά και διαπερατά, για να επιτρέπουν την επικοινωνία με το περιβάλλον.

Η προσέγγιση αυτή βρίσκεται στη κατεύθυνση μιας βαθύτερης οικολογικής αντίληψης και όχι μιας μηχανιστικής αποκατάστασης βλαβών. Αναδύεται παράλληλα με την αποδοχή των διαφορετικών οπτικών, τη πραγματική κατανόηση της αποστολής και των αναγκών του πληθυσμού που υπηρετεί, τον εντοπισμό των επαναλαμβανόμενων προβλημάτων και λαθών του και την αξιοποίηση της πολύτιμης εμπειρικής γνώσης που κατέχουν οι συντελεστές του.

### *β) Επίλυση και μετασχηματισμός συγκρούσεων*

*«Το αντίξουν συμφέρον και εκ των διαφερόντων καλλίστην αρμονίαν και πάντα κατ' έριν γίνεσθαι».* Έτσι έβλεπε ο Ηράκλειτος την *φιλονικία* ανάμεσα στα διαφορετικά: χρήσιμη, καθολική και δημιουργό της καλύτερης δυνατής αρμονίας, πρόξενο της αλλαγής που επιτρέπει την εξέλιξη. Σήμερα, εικοσιπέντε αιώνες μετά, γνωρίζουμε ότι στα πολύπλοκα συστήματα αναδύονται

διαρκώς συγκρούσεις, λόγω της ύπαρξης πολλών και διαφορετικών συντελεστών που βρίσκονται σε μόνιμη αλληλεπίδραση μεταξύ τους, προξενώντας διαρκείς αλλαγές καταστάσεων και νέες ανάγκες στο σύστημα. Υπό την έννοια αυτή, οι συγκρούσεις είναι αναπόδραστες και παρότι σχεδόν πάντοτε είναι δυσάρεστες, είναι δυνατό να λειτουργήσουν εποικοδομητικά, αν κατανοήσουμε τον μηχανισμό και τη δυναμική τους και μπορέσουμε να μετατρέψουμε την εσωτερική τους ένταση (*εν + τάση*) σε παραγωγικό και δημιουργικό δυναμικό.

Οι συγκρούσεις συνδέονται στενά με τον φόβο που επιφέρει η αλλαγή στα πολύπλοκα συστήματα και την αίσθηση απώλειας της (σταθερής) μας ταυτότητας. Όσο οι κυρίαρχοι ελκυστές (τα ενεργά αρχέτυπα) του συστήματος είναι γνωστοί (σταθεροί) δεν αισθανόμαστε φόβο. Όταν όμως νοιώσουμε τον κόσμο μας ν' αλλάζει (ή να τείνει να αλλάξει) χωρίς τη συμμετοχή μας, τότε νοιώθουμε απειλή και υποθέτουμε ότι η αλλαγή αυτή θα είναι προς το χειρότερο.

Οι διάφοροι stakeholders δυσκολεύονται συνήθως να αποδεχθούν την σκοπιμότητα και το περιεχόμενο των αλλαγών που συμβαίνουν (ή τείνουν να συμβούν) και έτσι τις αντιμετωπίζουν με καχυποψία. Παρότι όλοι γνωρίζουν ότι κάθε νέα εμπειρία προσθέτει αξία στην ύπαρξή τους, χρειάζονται να εξασφαλίσουν ότι οι τωρινές αξίες τους δεν θα χαθούν. Γι αυτό και προσπαθούν να χειραγωγήσουν την αλλαγή αυτή, με τη μεσολάβηση διαδοχικών σταδίων, τα οποία (έχουν τη ψευδαίσθηση ότι) θα μπορούν να παρακολουθούν και να διορθώνουν. Από την άλλη όμως, όταν αισθάνονται κύριοι της αλλαγής αυτής και σημαντικά ωφελούμενοι από τις επιπτώσεις της, την αντιμετωπίζουν ως «ευκαιρία» και πιέζουν τις καταστάσεις προς τα εμπρός, αυξάνοντας το ρυθμό των αλλαγών, αλλά αγνοώντας την αντίδραση που προκαλούν σ' εκείνους που βρίσκονται στην άλλη όχθη από τη μείωση του δικού τους ελέγχου στις εξελίξεις.

Λόγω λοιπόν των μονομερών προσεγγίσεων που συνήθως υιοθετεί και εφαρμόζει η κάθε πλευρά, συντελείται μια εκτεταμένη υποκατάσταση των κοινών αρχετυπικών αξιών από εφήμερα στερεότυπα, που συγκρούονται μεταξύ τους εν ονόματι του στόχου και της ανάγκης, απομακρύνοντας έτσι δραματικά τη σύνθεση των αντιθέσεων και δυναμιτίζοντας τον συλλογικό χαρακτήρα της επιδιωκόμενης αλλαγής. Αυτό επιτείνει την ασυνεννοησία, αλλά και την γενικευμένη πλέον αμφισβήτηση της δυνατότητας σύγκλισης, με συνέπεια τη διαρκή επιβεβαίωση της επιβολής ισχύος, ως του μοναδικού μέσου για τη διευθέτηση των συγκρούσεων. Με το δημιουργούμενο αυτό έλλειμμα εμπιστοσύνης και το πλεόνασμα απειλής και φόβου, οι συγκρούσεις παίρνουν απίστευτες και απύθμενες διαστάσεις και δημιουργούνται «αντίπαλες» πλευρές, για τις οποίες υπάρχει η κοινή πεποίθηση ότι στο τέλος μόνο η μια θα κερδίσει. Αγνοούν όμως ότι σε πολύπλοκο περιβάλλον μια αλλαγή επηρεάζει όλους τους συντελεστές του!

Αρκετές σχολές που χρησιμοποιούν την πολυπλοκότητα ως βάση των τεχνικών τους, σημειώνουν ότι σημαντικός παράγοντας επίλυσης συγκρούσεων είναι η αναγνώριση και πρόσκληση σε ουσιαστικό διάλογο εκείνων των παραμελημένων, μη πρωταγωνιστικών stakeholders του συστήματος, που συνήθως παραμένουν «βουβοί». Οι πλευρές αυτές τις περισσότερες φορές εμφανίζονται ξαφνικά στο προσκήνιο προσπαθώντας να αντιστρέψουν ή να μπλοκάρουν τις σχεδιαζόμενες αλλαγές, όταν αισθανθούν ότι επηρεάζονται σοβαρά και αρνητικά από τις προδιαγραφόμενες εξελίξεις. Εάν όμως καταφέρουμε να παραμερίσουμε για λίγο την κυρίαρχη κι επίσημη κουλτούρα του συστήματος, ώστε να «δούμε» μέσα από την οπτική τους και να «ακούσουμε» πραγματικά την ιστορία τους, το αποτέλεσμα είναι αναζωογονητικό, αλλά και εξισορροπιστικό για το ίδιο το σύστημα.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η συνήθης απόπειρα της κάθε κυρίαρχης κουλτούρας (οργανισμού ή και ατόμων) να εξορίσει και να ξορκίσει τις πλευρές εκείνες που θεωρεί περιθωριακές ή και σκοτεινές, αφορά ουσιαστικά πλευρές της δικής της προσωπικότητας, που δεν είναι συμβατές με το προφίλ που επιθυμεί να εμφανίζει προς τα έξω, δηλαδή με το κυρίαρχο μοτίβο. Γι αυτό και τις περισσότερες φορές η ασκούμενη καταπίεση όχι μόνο δεν καταστέλλει τα ανεπιθύμητα αυτά χαρακτηριστικά, αλλά τουναντίον ενεργοποιεί τη Σκιά του οργανισμού, δηλαδή τις καταπιεσμένες ή τις ανέκφραστες πλευρές του στην πιο αρνητική τους έκφραση. Γι αυτό και πολλές θεωρίες προτείνουν το ξετύλιγμα της σύγκρουσης, μέσα σ' ένα ασφαλές περιβάλλον.

#### γ) Διαπραγματεύσεις

Όπως αναφέρει ο M. Watkins, οι διαπραγματεύσεις σε περιβάλλον πολυπλοκότητας είναι σπανίως καταστάσεις αμιγώς win - win (όλοι κερδίζουν) ή win - lose (ένας κερδίζει-ένας χάνει) και έτσι πρέπει να προσεγγίζονται με μη μονόπλευρες στρατηγικές. Η αβεβαιότητα και η αμφισημία είναι αναπόφευκτες, επομένως οι εμπλεκόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να μαθαίνουν και να διαμορφώνουν (και τις δικές τους) αντιλήψεις κατά τη διάρκεια της ίδιας της διαδικασίας, προκειμένου να καταλήξουν σε συμφωνία. Οι αλληλεπιδράσεις είναι κατά βάση χαοτικές και ακολουθούν μια μη-γραμμική δυναμική (αρχικές συνθήκες καθοριστικής σημασίας, μη-αναστρεψιμότητα, κατώφλια ενέργειας, βρόγχους ανάδρασης κλπ), την οποία οι διαπραγματευτές οφείλουν να αναγνωρίζουν και να χρησιμοποιούν για να επηρεάσουν τη διαδικασία. Παρά όμως τη χαοτική τους εμφάνιση, οι διαπραγματεύσεις έχουν παρόμοια δομή, η οποία περιλαμβάνει στοιχεία όπως τα ζητήματα, τις πληροφορίες, το χρονοδιάγραμμα, τις διαδικασίες, τους συνδέσμους κλπ, τα οποία ένας καλός διαπραγματευτής πρέπει να αναγνωρίζει και να μπορεί να τα ανασυνθέτει, ώστε να επιφέρει αλλαγές στη δομή αυτή και να διαμορφώνει ad hoc στρατηγική.

Οι διαπραγματεύσεις είναι συνήθως διασυνδεδεμένες και επηρεάζονται από άλλες διαπραγματεύσεις (που έχουν

συμβεί στο παρελθόν, ή συμβαίνουν εν παραλλήλω, ή ακόμα που θα συμβούν στο μέλλον), τις οποίες οι διαπραγματευτές πρέπει να μπορούν να αναγνωρίζουν, ώστε αναλόγως να τις τονίζουν ή να τις απομονώνουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Μάλιστα συμβαίνουν κατά κύματα μέσα στο χρόνο (σαν τα κβάντα) και επομένως ένας καλός διαπραγματευτής πρέπει να δημιουργεί και να συντηρεί τη κατάλληλη ορμή και να αξιοποιεί τις διάφορες φάσεις και τις προθεσμίες, για την επίτευξη μιας συμφωνίας. Οι έμπειροι διαπραγματευτές πρέπει να αξιοποιούν και να χτίζουν συλλογική γνώση, κατασταλάζοντας χρήσιμες πληροφορίες κι ενοποιώντας αποσπασματικές εμπειρίες από πολύπλοκα και χαοτικά γεγονότα. Οι διαπραγματευτικές δεξιότητες μπορούν να κατανοηθούν και να διδαχθούν, μέσω της αναγνώρισης μοτίβων, της προσομοίωσης σεναρίων, του συλλογισμού κατά τη διάρκεια της δράσης και του «χειρισμού» της διεργασίας.

#### δ) Λήψη αποφάσεων

Όπως έχουμε προαναφέρει, κάθε άνθρωπος έχει δημιουργήσει και συντηρεί το προσωπικό του σύστημα αντιλήψεων, μέσα από τις εμπειρίες της προσωπικής, επαγγελματικής και κοινωνικής του ζωής. Το σύστημα αυτό, το οποίο σχετίζεται με τις ατομικές και συλλογικές αξίες του ίδιου και του περιβάλλοντός του, διαμορφώνει τρόπους συμπεριφοράς, που επαναλαμβάνονται δημιουργώντας μοτίβα. Τα μοτίβα αυτά λειτουργούν σαν φίλτρο που προσλαμβάνουμε την πραγματικότητα γύρω μας: κάθε νέο ερέθισμα που μπορούμε να συσχετίσουμε με τα κυρίαρχα μοτίβα μας (είναι δηλαδή συμβατό μαζί τους) γίνεται κατανοητό και αποδεκτό, ενώ όποιο δεν συσχετίζεται, είτε το διερευνούμε περαιτέρω, είτε το απομονώνουμε και το εξαιρούμε, είτε ακόμη και του επιτιθέμεθα. Ο ρόλος τους είναι πανίσχυρος, καθώς ουσιαστικά μας υπαγορεύουν, πέρα από κάθε «κοινή λογική» τι θα πράξουμε σε καταστάσεις που ενώ οι άλλοι δεν θεωρούν σημαντικές, εμείς τις θεωρούμε κρίσιμες, δηλαδή είναι εκείνα που διαμορφώνουν την προσωπική μας οπτική, η οποία όμως σχεδόν πάντα μας στερεί την συνολική εικόνα. Γι αυτό και πολύ δύσκολα (και μόνο κατόπιν επίμονης άσκησης) μπορούμε πραγματικά να λειτουργούμε ως παρατηρητές και όχι ως κριτές ενός γεγονότος, ατόμου κλπ.

Σχεδόν πάντα, αν και έχουμε τη βεβαιότητα ότι έχουμε συλλέξει όλα τα δυνατά στοιχεία για ένα θέμα, τελικά διαπιστώνουμε ότι ψάξαμε μόνο μέχρι εκεί που μπορούσαμε να σκεφτούμε, εκεί δηλαδή που μας ήταν (στον ένα ή τον άλλο βαθμό) οικεία, δηλαδή συμβατά με τα μοτίβα μας. Έτσι όμως η πραγματικότητα συνήθως μας εκπλήσσει ή μας αιφνιδιάζει, γιατί πολλές φορές μας υπενθυμίζει τις άλλες πλευρές της (μας) που δεν μπορούμε ή δεν θέλουμε να εξερευνήσουμε. Για το λόγο αυτό, είναι επιβεβλημένο όχι μόνο ν' αλλάζουμε σκοπιά απ' όπου κοιτάμε τον κόσμο μας (και τον φρουρούμε - η διπλή έννοια της λέξης!), αλλά και ν' αλλάζουμε επίπεδο ανάγνωσης και ερμηνείας των γεγονότων.

Πολλές φορές ακόμη, η εμμονή στην υιοθέτηση και εφαρμογή μιας και μοναδικής προσέγγισης ή η επιλογή μιας μεθόδου ακατάλληλης ως προς το πλαίσιο, οδηγεί σε εκτιμήσεις που τελικά διαψεύδονται με καταστροφικά αποτελέσματα ή και στην ενεργοποίηση αρνητικών αντανακλαστικών με συγκρουσιακές συνέπειες.

Γι αυτό και το μοντέλο Cynefin, μια από τις πλέον καινοτομικές οργανωσιακές προσεγγίσεις, προτείνει τη δυνατότητα διαφορετικής αντιμετώπισης, ανάλογα με τη κατάσταση, το άτομο, ή το πλαίσιο που υπάρχει. Η καινοτομία του μοντέλου αυτού ευρίσκεται στην δυνατότητα που έχουν αυτοί οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι να δημιουργούν κοινό νόημα μέσα από αυτο-οργάνωση, να κατανοούν αμοιβαία τα μοτίβα σκέψης και δράσης συνεργατών ή συναδέλφων τους και να επικοινωνούν μαζί τους με πολύ απλό τρόπο και κατανοητή γι αυτούς γλώσσα. Για παράδειγμα:

- σε μια καθαρή γραφειοκρατική κατάσταση, όπου οι κανόνες είναι σαφείς, απλοί και σταθεροί, μπορούμε απλώς να κατηγοριοποιήσουμε τα δεδομένα και να δράσουμε σύμφωνα με τα προβλεπόμενα
- στη περίπτωση ενός περίπλοκου συστήματος, που απαιτεί την ύπαρξη και συμμετοχή εμπειρογνομόνων, πρέπει να τους ζητήσουμε να αναλύσουν τη κατάσταση, προκειμένου να εισηγηθούμε λύση και κατόπιν να περιμένουμε την εξέλιξη
- στη περίπτωση ενός πολύπλοκου ζητήματος, όπου υπεισέρχονται άτυπες σχέσεις, είναι απαραίτητο να προσπαθήσουμε να αναστείλουμε τις προσωπικές μας αντιλήψεις, προκειμένου να «αφουγκρασθούμε» τη κατάσταση και κατόπιν να δράσουμε ή τέλος,
- σε μια έκτακτη και κρίσιμη κατάσταση, όπου δεν έχουμε περιθώριο για αναλύσεις και συζητήσεις, οι δε ισχύουσες κατηγορίες προφανώς δεν αντιμετωπίζουν το πρόβλημα, είναι μάλλον σκόπιμο να δράσουμε αμέσως και κατόπιν να νοιώσουμε την αντίδραση

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι σε πολύπλοκα και χαοτικά περιβάλλοντα, όπως είναι αυτά των ανθρώπινων σχέσεων και αλληλεπιδράσεων, είναι ορθότερο να μιλάμε για ανάδυση παρά για λήψη απόφασης (*decision emergence – decision making*).

#### ε) Μετάδοση γνώσης

Όπως γνωρίζουμε, στη παγκοσμιοποιημένη οικονομία η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα και η μόνη σίγουρη πηγή αιφρόρων πλεονεκτημάτων είναι η κατοχή της γνώσης. Η αξία των επιχειρήσεων δεν βρίσκεται πλέον στα πάγια στοιχεία του ενεργητικού τους, όπως αυτά προσμετρώνται λογιστικά, αλλά στα απροσδιόριστα (*intangibles*), όπως η εταιρική γνώση και οι ευρεσιτεχνίες. Ο άνθρωπος παράγοντας αναδεικνύεται έτσι σημαίνων σε ένα οργανισμό που στηρίζεται στη γνώση.

Υπάρχουν δύο είδη γνώσης. Η μια είναι ρητή και σαφής (*explicit*), εκφράζεται με λέξεις και αριθμούς και επικοινωνεί με τη μορφή επιχειρησιακών δεδομένων, επιστημονικών τύπων, προδιαγραφών προϊόντων,

εγχειριδίων οργανωτικής λειτουργίας κλπ. Η άλλη είναι κυρίως σιωπηρή και υπονοούμενη (*tacit*), δύσκολα τυποποιήσιμη και άκρως προσωπική. Είναι δε τόσο βαθιά ριζωμένη στις πράξεις και τις αξίες μας, που τη θεωρούμε δεδομένη. Κάθε ένας από τους δυο τρόπους γνώσης έχει τις δικές του αρχές λειτουργίας, ριζικά διαφορετικές στη διαδικασία επαλήθευσης. Ένα καλοδιατυπωμένο επιχειρημα πείθει για την αλήθεια του, ενώ μια καλή ιστορία είναι βγαλμένη από την ίδια τη ζωή. Οι προσπάθειες ελάττωσης της βαρύτητας του ενός μέρους, με ταυτόχρονη διεύρυνση του ρόλου του άλλου, οδηγούν αναπόφευκτα στην αποτυχία σύλληψης της πλούσιας ποικιλίας της σκέψης και της εμπειρίας, καθιστώντας έντονη την ανάγκη συμπληρωματικότητας της διαίσθησης και της λογικής.

Επιπροσθέτως, η γνώση είναι γεμάτη παραδοξότητες. Αν και είναι εθελοντική και συνεπώς μη εντελλόμενη, οι *managers* συνεχίζουν να εκπαιδεύονται για να διοικούν νεοσύλλεκτους - όχι εθελοντές. Επίσης, ενώ αγνοούμε ένα μεγάλο μέρος των όσων κατέχουμε, μέχρι τη στιγμή που θα χρειαστεί να τα ανασύρουμε, συχνά μας ζητείται να τα καταγράψουμε προκαταβολικά, πράγμα αδύνατο. Ακόμη, αν και γνωρίζουμε περισσότερα απ' όσα λέμε και λέμε περισσότερα απ' όσα γράφουμε, το συμβατικό *knowledge management* απαιτεί να τα καταχωρούμε σε *containers* (πίνακες ταξινόμησης), παραγνωρίζοντας (;) παράλληλα τη σύγκρουση με βασικές πραγματικότητες εξουσίας, αλλά και εργασιακής επιβίωσης.

Όλες αυτές οι γραμμικές διαδικασίες συλλογής και μετατροπής της προσωπικής γνώσης σε οργανωσιακή κατέληξαν να αποτελούν αντικείμενο ειδικών και μάλιστα με περιορισμένη εφαρμογή, καθώς είναι υπόθεση ακριβή και δύσκολη να γίνει πράξη. Οι διαπιστώσεις αυτές επιβεβαιώθηκαν από την αποτυχία των δύο πρώτων γενεών συστημάτων "διαχείρισης" γνώσης. Στη σημερινή τρίτη γενιά γίνεται προσπάθεια να αγκαλιαστεί το παράδοξο της γνώσης (πράγμα και ροή), ώστε να διδαχτούμε από αυτό, καθώς θα ξεδιπλώνεται. Το νέο *knowledge sharing* που στηρίζεται στις αρχές της κοινωνικής πολυπλοκότητας, θεωρεί τα ανθρώπινα συστήματα ως οργανικά και δίνει σημασία περισσότερο (αλλά όχι αποκλειστικά) στο *context* αντί του *content*, χρησιμοποιώντας σαν κύριο μέσο τις διηγήσεις. Είναι η διαδικασία σύλληψης αξίας και γνώσης και της κατανόησης σχέσεων και μοτίβων της επιχειρησιακής ζωής, ώστε οι *εξελισσόμενοι με τη μάθηση οργανισμοί* (*learning - evolving organizations*) να επιτύχουν καλύτερα και βιώσιμα αποτελέσματα για τους ίδιους και τις κοινότητες όπου συμμετέχουν.

Τα προβλήματα που σχετίζονται με τη γλώσσα και τις βαθύτερες πεποιθήσεις των ατόμων είναι από τα σημαντικότερα εμπόδια για την εξέλιξη οργανισμών και κοινοτήτων μέσω της δια βίου μάθησης και συμμετοχής στη γνώση. Ακόμη και τα πιο επιτυχημένα εκπαιδευτικά σενάρια στα παίγνια επαγγελματικής κατάρτισης ή



επιχειρηματικότητας σχεδιάζονται κι εφαρμόζονται με βάση τα μοτίβα των συγγραφέων τους και την υπόθεση της οικουμεικότητας και της ορθής πρακτικής. Έτσι, δύσκολα αποφεύγουν τον νοηματικό κίνδυνο, δηλαδή το ότι οι πρωταγωνιστές τους, οι αξίες τους, οι καταστάσεις που αντιμετωπίζουν και η εξέλιξη της πλοκής τους δεν συμβαδίζουν με τα τοπικά συμφραζόμενα (context), με αποτέλεσμα στο σύνολό τους να μοιάζουν «από άλλο ανέκδοτο». Τα βασικά στοιχεία για τη διεισδυτικότητα και αποτελεσματικότητά τους είναι αφενός η δυνατότητα να δημιουργούνται με τρόπο που να συνδυάζει τις διεθνείς πρακτικές με τις τοπικές συνθήκες (δηλαδή τα διεθνή πρότυπα με τα τοπικά αρχέτυπα) και αφετέρου να δίδεται έμφαση στην αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων, παρά στην άκριτη υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών, δηλαδή στη διευκόλυνση της διαρκούς ροής μετάδοσης γνώσης, παρά στην επιβολή «λογικών» μοντέλων.

### ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Τα τελευταία μάλιστα χρόνια, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί, επιχειρήσεις, ακόμα και κράτη ακολουθούν τις καινοτόμες έρευνες πολυεθνικών, που από τη περασμένη δεκαετία, έχουν επενδύσει στην αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας και διηγηματικής γνώσης. Επιπλέον, πληθαίνουν διεθνώς οι σύμβουλοι, αλλά και οι ερευνητές και ακαδημαϊκοί, που απαρνούνται το «θέσφατο» και χρησιμοποιούν τεχνικές που διευκολύνουν την ανάδυση των λύσεων μέσα από τους ίδιους τους πρωταγωνιστές των προβλημάτων, συνδυάζοντας επιχειρησιακά μοντέλα και μυθολογικά μοτίβα, με τη μορφή σεναρίων, σε μια νέα κατεύθυνση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους εξής: Barry, Denning, Dimitrov, Goldstein, Jaworski, Kahane, Lichtenstein, Matthews, Mindell, Pearson, Schupbach, Senge, Scharmer, Snowden, Torbert, Tsoukas, Wingard, Wheatley κλπ

Σήμερα έχουν αναπτυχθεί διεθνώς αρκετές **καινοτομικές τεχνικές και εργαλεία**, που στηρίζονται στην αυτο-οργάνωση, τον ελκυσμό και την ανάδυση, με σκοπό την πιο *αποτελεσματική* αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων σε οργανισμούς και κοινότητες. Οι τεχνικές και τα εργαλεία αυτά που σχετίζονται με τη συλλογή και διαχείριση διηγήσεων και την αποτύπωση ατομικών και ομαδικών αρχετύπων, αφορούν ακόμη την ανάπτυξη δημιουργικότητας, τη διαμόρφωση συναντίληψης σε ομάδες και τον μετασχηματισμό τους, τη διαμόρφωση συνθηκών για ουσιαστική δημόσια διαβούλευση, τη δημιουργία σεναρίων, τη καταγραφή των άτυπων δικτύων κλπ. Μερικά από αυτά είναι η τεχνολογία του Cognitive Edge, τα σεναρία της Generon Consultants, η U-Process μεθοδολογία του Society for Organizational Learning του MIT, η τεχνική Open Space Technology, οι προσεγγίσεις του Mindell WorldWork και ProcessWork, το Social Network Analysis, τα εργαλεία της Pearson OTCI (*Organizational Team Culture Indicator*) και PMAI (*Pearson-Marr Archetype Indicator*), το Hero's journey

μοντέλο του Campbell, το Gentle Action του Peat, τα Spiral Dynamics κλπ

Στα πλαίσια του **Cognitive Edge** (τέως *Cynefin Centre*) έχουν αναπτυχθεί μερικές από τις πιο αποτελεσματικές τεχνικές και εργαλεία που χρησιμοποιούν διηγηματικό υλικό, μεταξύ των οποίων είναι και οι παρακάτω συνοπτικά περιγραφόμενες. Αρχικά, συλλέγονται ιστορίες και ανεκδοτολογικό υλικό από κατάλληλα επιλεγμένες ομάδες πληθυσμού, σχετικά με το διερευνούμενο ζήτημα. Το υλικό αυτό είναι αυθεντικό, δηλαδή είναι βγαλμένο από την εμπειρία των ερωτώμενων και δεν έχει υποστεί καμία λογοκρισία ή προπαντός ερμηνεία. Ακολουθώντας, στα πλαίσια workshops, οι ίδιοι οι παραγωγοί των διηγήσεων (ή και άλλοι) έρχονται σε επαφή με το συλλογικό αυτό υλικό, προκειμένου να σχηματίσουν νόημα και να αντιληφθούν και άλλες οπτικές. Η μέθοδος της Ανάδυσης δύο σταδίων προχωρά σταδιακά από τα ατομικά στερεότυπα στα ομαδικά «αρχέτυπα». Μέσω λοιπόν διαδοχικών ομαδοποιήσεων και αναδιατάξεων μοτίβων, δημιουργεί αρχετυπικές περσόνες (από στερεοτυπικούς χαρακτήρες), συλλογικές αξίες (από τυπικές συμπεριφορές) και βασικά προβλήματα (από τυχαία περιστατικά), υποβοηθώντας έτσι τη λήψη απόφασης και επιτρέποντας τη διαμόρφωση πολιτικής, πέρα από τη περιορισμένη οπτική που υπαγορεύουν τα συνήθη ατομικά μας στερεότυπα. Στη συνέχεια, οι Διηγηματικές Βάσεις Δεδομένων παραλαμβάνουν και καταχωρούν το υλικό αυτό, χαρακτηρίζοντάς το με τρόπους που δεν είναι εξ αρχής προκαθορισμένοι (δεσμευτικοί), αλλά προκύπτουν με τη χρήση και τις προτιμήσεις (τα μοτίβα) των χρηστών. Με τον τρόπο αυτό, παράγονται διαρκώς νέα μοτίβα στο σύστημα, αλλά και διευκολύνεται η δημιουργία νοήματος και η κατανόηση της συνολικής εικόνας για κάποιον που εισέρχεται εκ των υστέρων στο σύστημα. Έτσι, οι επικεφαλής του οργανισμού (και όχι μόνο) μπορούν να αντιληφθούν την ωριμότητα του ίδιου του οργανισμού για τις επιχειρούμενες αλλαγές και την συμβατότητα του υπάρχοντος αρχετύπου του οργανισμού με το επιδιωκόμενο. Διατιθέμενων λοιπόν των παραπάνω πληροφοριών και διασφαλισμένων των δύο αυτών συνθηκών, εντοπίζεται ο ελκυστής που αντιστοιχεί στην επιδιωκόμενη νέα κατάσταση και ορίζονται τα όρια (barriers, boundaries) εντός των οποίων θα κινηθεί αυτο-οργανωτικά η διαδικασία της αλλαγής.

Η αποτελεσματικότητά τους συνδέεται με τους εξής παράγοντες:

- αντιμετώπιση του νοηματικού κινδύνου, με τη μορφοποίηση μιας νέας γλώσσας επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων παραγόντων, εύληπτης, κοινά κατανοητής, προσπελάσιμης και χρηστικής, όχι μόνο για τους ειδικούς, αλλά και για τους απλούς ανθρώπους
- σύνθεση των διεθνών πρακτικών και των τοπικών ιδιαιτεροτήτων για τη δημιουργία εκπαιδευτικών σεναρίων, μέσα στα πλαίσια συστημάτων γνώσης, διαρκώς και εύκολα εμπλουτιζόμενων

- αποκάλυψη των βαθύτερων χαρακτηριστικών και κινήτρων των stakeholders, τα οποία τους επηρεάζουν στη κατανόηση και στη λήψη των αποφάσεων

Για την αντιμετώπιση χαοτικών καταστάσεων δεν υπάρχουν «εργαλεία», με την έννοια που παραδοσιακά τους αποδίδουμε. Υπάρχουν διεθνώς πολλές προσεγγίσεις και μέθοδοι για την ανάπτυξη δεξιοτήτων που βοηθούν στην αντιμετώπιση τέτοιων χαοτικών καταστάσεων, ενώ οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται ποικίλουν, ανάλογα με τη σχολή την ιδιοσυγκρασία του κάθε practitioner. Όλοι λίγο πολύ συμφωνούν ότι εδώ δεν έχουμε να κάνουμε με λήψη, αλλά με ανάδυση απόφασης, μέσα από τη τρικυμία. Η ανάδυση αυτή δεν απαιτεί ανάλυση και διαχωρισμό, ούτε συμβαίνει με συγκεκριμένες διαδικασίες. Πρόκειται για διεργασία, που συμβαίνει στο παρόν (όχι στο παρελθόν, ούτε στο μέλλον) και προκύπτει (ή δεν προκύπτει καθόλου) εάν και όταν βιώνει κανείς ζωντανά και αυθεντικά το τώρα, παρίσταται πραγματικά εκεί. Όντας λοιπόν σε εγρήγορση (για να νοιώθει τι συμβαίνει γύρω του), ενήμερος (για τη σχέση του με το όλον) και ασκημένος να αδειάζει το μυαλό του σε κρίσιμες καταστάσεις, ο ηγέτης που θα αναλάβει να οδηγήσει το καράβι μακριά από τη δίνη, μοιάζει με δάσκαλο πολεμικών τεχνών ή με μοναχό, που διατηρεί τη καθαρότητα του νου μέσα στο χάος και δημιουργεί μια νέα κατάσταση ισορροπίας (ένα νέο ελκυστή).

Εκτός από τα παραπάνω υπάρχουν και άλλες τεχνικές και εργαλεία, όπως:

- τα παιχνίδια ρόλων και οι ασκήσεις δημιουργικότητας και μη λεκτικής επικοινωνίας
- η χρήση organizational storytelling και έργων τέχνης
- τα εργαλεία αρχετυπικής ανάλυσης ατόμων, ομάδων και οργανισμών και
- τα παίγνια εικονικών επιχειρήσεων

Οι εν δυνάμει χρήστες τέτοιων προϊόντων και υπηρεσιών είναι οι εθνικοί stakeholders, policy makers και facilitators του σήμερα και του αύριο, καθώς και τα ευρωπαϊκά δίκτυα, οι οργανισμοί και οι ευρωπαϊκές αρχές που εμπλέκονται στα ζητήματα που σχετίζονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη, τις νέες μορφές επιχειρηματικότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των MME. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- τα διάφορα θεσμικά κέντρα χάραξης πολιτικής
- οι δημόσιες και τοπικές αρχές
- οι περιφερειακοί αναπτυξιακοί οργανισμοί
- οι μεγάλες ιδιωτικές και πολυεθνικές εταιρείες
- οι μικρές προσωπικές και οικογενειακές επιχειρήσεις
- τα συλλογικά όργανα των κοινωνικών εταίρων, όπως επιμελητήρια, επαγγελματικοί σύνδεσμοι, ινστιτούτα
- οι επιχειρηματικοί και αναπτυξιακοί σύμβουλοι
- οι επενδυτικοί οργανισμοί
- οι εμπειρογνώμονες και τεχνοκράτες

- τα εκπαιδευτικά ιδρύματα
- οι δομές επαγγελματικής κατάρτισης και προώθησης της απασχόλησης και
- τα κέντρα συμβουλευτικής και υποστήριξης της επιχειρηματικότητας

## ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

Τα συστήματα λοιπόν όπου οι ανθρώπινους συντελεστές παίζουν καθοριστικό ρόλο πρέπει να αντιμετωπίζονται ως οργανικά και όχι ως μηχανιστικά υποσύνολα των επιχειρήσεων, οργανισμών και κοινοτήτων όπου ανήκουν. Σε κάθε πρόβλημα δεν αντιστοιχεί μια και μόνο λύση, “εργαστηριακά” σχεδιασμένη. Η έκφραση και αλληλεπίδραση των διαφορετικών πλευρών και προσεγγίσεων μέσα σε μια ομάδα, ξεδιπλώνει τις δημιουργικές της δυνατότητες και στο τέλος η λύση αναδύεται μέσα από το ίδιο το πρόβλημα.

Η θεώρηση της κίνησης και της αλλαγής ως παγκόσμιων σταθερών, η κατανόηση της φύσης των αντιθέτων και της σύνθεσής τους, καθώς και η αναγνώριση της έμφυτης δύναμης των συμβόλων, αποτελούν χρήσιμα εφόδια στην αναζήτηση αυτής της γνώσης.

Οι διάφορες σχολές της οργανωσιακής και κοινωνικής πολυπλοκότητας παρέχουν σήμερα χρήσιμες θεωρητικές γνώσεις και πρακτικά εφόδια στους οργανισμούς που ενδιαφέρονται να ανταποκριθούν στην επερχόμενη οικονομία της γνώσης, στις επιχειρήσεις που αποσκοπούν να προσαρμόσουν τα καινοτομικά προϊόντα που παράγουν στα βαθύτερα χαρακτηριστικά των αγορών - στόχων τους, καθώς και στις κοινότητες που επιθυμούν την ουσιαστικοποίηση του διαλόγου και της συμμετοχής των μελών τους.

Ο στόχος είναι τα αποτελέσματα της όποιας σχετικής πρωτοβουλίας να γίνονται *κατανοητά, αποδεκτά* και τελικά να *ενσωματώνονται* στη λειτουργία των συστημάτων αυτών, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες απαιτήσεις της εποχής μετάβασης που διανύουμε.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (χρησιμοποιηθείσα & προτεινόμενη)

Snowden David (τα παρακάτω άρθρα του μαζί μ' άλλα είναι διαθέσιμα στο [www.cognitive-edge.com](http://www.cognitive-edge.com))

— "Story telling: an old skill in a new context", *Business Information Review*, (1999, V16, 1)

— "Complex Acts of Knowing - Paradox and Descriptive Self Awareness", *Journal of Knowledge Management*, Special Issue, July 2002

— "Simple but not simplistic: the art and science of story", *Strategic Communication Management*, (April 2001)

— "Archetypes as an instrument of narrative atterning", *ARK: Knowledge Management, Story special edition* (November 2001)

Peat David, *Μια αιρετική άποψη για το Χάος στη καθημερινή μας ζωή*, Εκδόσεις Τραυλός, 2001

Wheatley Margaret, *Ηγεσία και Χάος*, Εκδόσεις Καστανιώτης, 2003

Goldstein Jeffrey, *Η επιχείρηση χωρίς δεσμά*, Εκδόσεις Καστανιώτης, 2003

Pearson Carol, *The hero within: Six archetypes we live by*, New York: Harper Collins, 1998

Mindell Arnold, *The Leader as Martial Artist*, Portland: Lao Tse Press, 2000

Watkins Michael, "Negotiating in a Complex World," *Negotiation Journal*, 15:3 (July 1999)

Michiotis Stefanos, "The significance of archetypes and the use of narratives in knowledge, change, and strategy" *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 2006.

Μιχιώτης Στέφανος, Εκπαιδευτικές σημειώσεις για τα σεμινάρια του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)

— "Επικοινωνία και επίλυση συγκρούσεων", ΕΚΔΔΑ, 2006

— "Τεχνικές διαπραγματεύσεων", ΕΚΔΔΑ, 2006

— "Τεχνικές λήψης αποφάσεων", ΕΚΔΔΑ, 2007

— "Οργανωσιακή γνώση και αλλαγή", ΕΚΔΔΑ, 2007

## ΣΥΝΤΟΜΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΤΕΦΑΝΟΥ ΜΙΧΙΩΤΗ

Ο Στέφανος Μιχιώτης εργάζεται ως εκπαιδευτής ενηλίκων και οργανωσιακός σύμβουλος. Σπούδασε μηχανικός διοίκησης στο ΕΜΠ (1985) κι έκτοτε έχει παρακολουθήσει πολλά σεμινάρια εξειδίκευσης και απόκτησης δεξιοτήτων σε διάφορους τομείς. Σήμερα εκπονεί το διδακτορικό του στη περιοχή των αρχετύπων της οργανωσιακής αλλαγής (University of Greenwich).

Αρχικά παρείχε υπηρεσίες συμβούλου οργάνωσης και διοίκησης, στα πλαίσια έργων που υλοποιούσε σε συνεργασία με ΑΕΙ και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και αναπτυξιακές εταιρείες, καθώς και ιδιωτικές επιχειρήσεις στη βιομηχανία, τις υπηρεσίες και τον τουρισμό. Μερικά από τα πιλοτικά έργα που σχεδίασε και διοίκησε στην σχεδόν εικοσαετή καριέρα του, αξιολογήθηκαν ως βέλτιστες πρακτικές στην Ευρώπη, ενώ άλλα αποτέλεσαν πρότυπο εκτεταμένης εφαρμογής στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας.

Έχει επίσης σημαντική εμπειρία στη σχεδίαση και οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, έχοντας διατελέσει διευθυντής ή σύμβουλος δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων και κέντρων κατάρτισης. Ακόμη έχει εκτεταμένη συμμετοχή στην εκπόνηση μελετών και ερευνών διεπιστημονικού χαρακτήρα.

Στη παρούσα φάση το ενδιαφέρον του εστιάζεται στις προσεγγίσεις της Πολυπλοκότητας και του Χάους και στις εφαρμογές που έχουν κυρίως σε ζητήματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, μετάδοσης της γνώσης και προώθησης της αλλαγής, καθώς και σχεδίασης βιώσιμης επιχειρηματικότητας. Είναι πιστοποιημένος εκπαιδευτής, facilitator και σύμβουλος και δραστηριοποιείται στα πλαίσια μιας μικρής και εξειδικευμένης εταιρείας που έχει δημιουργήσει.

Μετέχει σε διάφορες επιστημονικές και επαγγελματικές ενώσεις και μητρώα, καθώς και σε διεθνείς κοινότητες και δίκτυα γύρω από τα ενδιαφέροντά του. Αγαπά τα ταξίδια και έχει ζωνρό ενδιαφέρον για τη φιλοσοφία, τη μυθολογία και τα συστήματα συμβολισμών.

Στοιχεία επικοινωνίας: email: [stefanos@tetras-consult.gr](mailto:stefanos@tetras-consult.gr)  
τηλ: 210 8132633, 6944 205306.

