



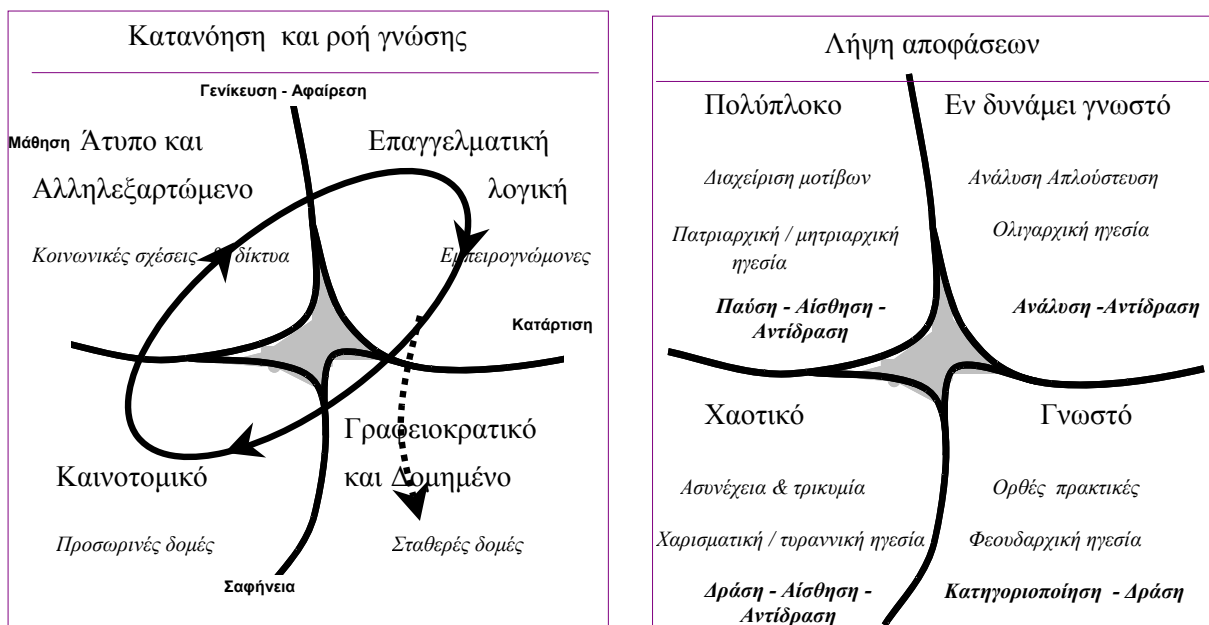
CYNEFIN

ΈΝΑ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΝΟΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Το παρακάτω περιγραφόμενο μοντέλο *κατανόησης, συναντίληψης και λήψης αποφάσεων* βοηθά ακριβώς στο να συνειδητοποιήσουμε «*πού βρισκόμαστε και τι αντιμετωπίζουμε*» και μάλιστα όχι μόνο από τη δική μας οπτική, αλλά και από αυτές των άλλων εμπλεκομένων. Με τον τρόπο αυτό συν-δημιουργούμε νόημα και επιλέγουμε τη κατάλληλη μέθοδο δράσης, όπως θα δούμε παρακάτω.

Το μοντέλο Cynefin (προφέρεται *kun – εν' in*) δημιουργήθηκε από τον D. Snowden και την C. Kurtz και πήρε το όνομά του από μια Ουαλέζικη λέξη, που σε ελεύθερη απόδοση σημαίνει: «*καταφύγιο, μέρος που αποδέχεται το διαφορετικό, που χωράει όλους*».

Το τετραδικό αυτό μοντέλο περιλαμβάνει 4 τεταρτημόρια, που είναι: η *γραφειοκρατική σταθερότητα*, τα *περίπλοκα συστήματα*, η *κοινωνική πολυπλοκότητα* και το *δημιουργικό χάος*, όπως φαίνονται στα δύο παρακάτω σχήματα.



Τα τέσσερα αυτά τεταρτημόρια αντιστοιχούν σε διαφορετικές καταστάσεις, που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία των οργανισμών, αλλά και τη συμπεριφορά των ανθρώπινων συντελεστών τους. Ανάμεσά τους δεν υπάρχουν στεγανά, τουναντίον συχνά συμβαίνουν μετακινήσεις, οι οποίες αναπτύσσονται φυσικά ή προκαλούνται τεχνητά, με στόχο την ανανέωση και την επίτευξη νέας ισορροπίας στο σύστημα.



Κάθε περιοχή έχει τη χρησιμότητά της, ανάλογα με τις περιστάσεις και τους εκάστοτε επιδιωκόμενους στόχους. Πιο αναλυτικά:

1. Η περιοχή του γνωστού

Αποτελεί το *δομημένο* και *γραφειοκρατικό* βασίλειο του επίσημου ιεραρχικού οργανισμού, που εκφράζεται μέσα από κανονισμούς, διαδικασίες, εντολές, φόρμες και ελέγχους, οι οποίοι επιβάλλονται. Είναι η περιοχή της «*βέλτιστης πρακτικής*» και της (μίας και μοναδικής) προβλεπόμενης διαδικασίας, που λειτουργούν με απλούς και αμετάβλητους κανόνες, που προδικάζουν σε σημαντικό βαθμό τα αποτελέσματα, εξασφαλίζοντας σταθερότητα.

Η ηγεσία εδώ τείνει προς την *φειδωρχική*, με τον προϋπολογισμό να έχει αντικαταστήσει τη γη, που ούτως ή άλλως συμβολίζει την αναμφίβολη πρακτικότητα του χώρου αυτού. Η γλώσσα που χρησιμοποιείται είναι σαφής και τυπική, γι αυτό και αποτελεί ένα περιβάλλον χρήσιμο για τη κατάρτιση των νέων υπαλλήλων.

Αν και η τάση ενός τέτοιου περιβάλλοντος είναι να μην κατανοεί τη σκοπιμότητά ή τη φύση της αλλαγής, ακριβώς εξαιτίας της ακαμψίας του, είναι εκείνο που δημιουργεί τις προϋποθέσεις (ανάγκη) για την εμφάνισή της.

2. Η περιοχή του εν δυνάμει γνωστού

Στη περιοχή αυτή της *Συστημικής Ανάλυσης και των περίπλοκων μοντέλων*, οι *εμπειρογνώμονες* αναλύουν καταστάσεις για να δημιουργήσουν νέους κανόνες και διαδικασίες. Για να προσομοιάσουν τη πραγματικότητα χρησιμοποιούν *ευρετικούς αλγορίθμους*, συχνά όμως και υπεραπλουστευτικές παραδοχές.

Εδώ βασιλεύει η συχνά ασαφής γλώσσα των ειδικών και το κυνήγι της *γνώσης*, που ανταλλάσσεται μέσα σε επιστημονικές κοινότητες. Η κυρίαρχη λειτουργία είναι αυτή της *νόησης*, της μάθησης και της αποδεικτικής διαδικασίας.

Το είδος της ηγεσίας είναι ολιγαρχικό – αριστοκρατικό, μερικές φορές μάλιστα είναι πιο συντηρητικό κι από αυτό του προηγούμενου χώρου, αφού συχνά η αμφισβήτηση της υπάρχουσας γνώσης σημαίνει και αμφισβήτηση της πορείας μιας ολόκληρης ζωής.

3. Η περιοχή του άτυπου και πολύπλοκου

Στη περιοχή της *Κοινωνικής Πολυπλοκότητας* κυριαρχούν τα *μοτίβα* και τα άτυπα δίκτυα, με τις δημιουργούμενες και διαφοροποιούμενες συν τω χρόνω *σχέσεις* τους. Εδώ η γλώσσα είναι *συμβολική* και η τάξη αναδύεται φυσικά μέσα από τις σχέσεις, γι αυτό και η ηγεσία είναι περισσότερο φυσική: *πατριαρχική/μητριαρχική*, όχι όμως και δημοκρατική.

Το κλειδί για τη συμμετοχή σε μια τέτοια ομάδα, μέσα στην οποία οι πληροφορίες ρέουν αβίαστα, είναι το κοινό *νόημα* και η *εμπιστοσύνη*, που βασίζονται στη κοινότητα των αντιλήψεων ή των συμφερόντων.

Στη περιοχή αυτή καλύτερος τρόπος δράσης είναι η προσωρινή αναστολή των δικών μας αντιλήψεων, με σκοπό τη κατανόηση των μοτίβων συμπεριφοράς του χώρου, τη χρήση τους προς όφελος των επιδιωκόμενων στόχων.



4. Η περιοχή του χαοτικού

Στη περιοχή του Χάους αναπτύσσονται σημαντικές δυναμικές που σχεδόν πάντα γεννούν κάτι καινούργιο, γι αυτό και είναι εξαιρετικά χρήσιμη και *καινοτομική*. Οι κανόνες και οι δομές υπάρχουν, αλλά διαρκώς μεταβάλλονται, προκειμένου να αντιμετωπισθεί η έκτακτη κατάσταση, η δε παραμονή εκεί είναι δύσκολη και καλό είναι να είναι σύντομη ή περιοδική.

Η ηγεσία είναι είτε *τυραννική* είτε *χαρισματική* και σχετίζεται με τη δύναμη και τη διαίσθηση. Στην περιοχή αυτή πρέπει πρώτα να δράσουμε (δεν υπάρχει χρόνος για κάτι άλλο), με βάση την εμπειρία μας και κατόπιν να δούμε τα αποτελέσματα.

Η γκριζα περιοχή

Η κεντρική (γκρίζα) περιοχή είναι εκεί όπου «τοποθετούμε» ορισμένα θέματα όταν αναπτύσσονται αμφισβητήσεις και παρεξηγήσεις, εξ αιτίας των διαφορετικών οπτικών, τις οποίες δεν θέλουμε ή δεν μπορούμε να αντιμετωπίσουμε. Ανάλογα φαινόμενα συμβαίνουν στα όρια των τεσσάρων τεταρτημορίων.

Τέλος, η κυκλική ροή που αναπτύσσεται από τη δυναμική ανάμεσα στις 3 περιοχές, επιτρέπει (από καιρού εις καιρόν) τον εμπλουτισμό της 4^{ης} περιοχής (του «γνωστού») και άρα την εξέλιξη του οργανισμού.

Όπως προαναφέρθηκε, οι 4 αυτές περιοχές αντιστοιχούν σε καταστάσεις, προβλήματα, οργανισμούς, ανθρώπινους τρόπους αντίληψης κλπ. Η ανταλλαγή απόψεων και διηγήσεων και η προκύπτουσα συσχέτιση των επίμαχων ζητημάτων ή προβλημάτων (σημαντικών ή μη) με τα τεταρτημόρια του μοντέλου, διευκολύνει τη κατανόηση των μοτίβων του συνομιλητή μας και την επίτευξη συναντίληψης.

Ανάλογα λοιπόν με τη κατάσταση, το άτομο που αντιμετωπίζουμε ή το πλαίσιο που υπάρχει, αποφασίζουμε «σε ποια περιοχή είμαστε», δηλαδή σε ποια γλώσσα θα του μιλήσουμε και ποιο δρόμο θα ακολουθήσουμε:

- α) θα κατηγοριοποιήσουμε και θα δράσουμε σύμφωνα με τα προβλεπόμενα
- β) θα αναλύσουμε τη κατάσταση, θα εισηγηθούμε λύση και θα περιμένουμε αντίδραση
- γ) θα αναστείλουμε τις προσωπικές μας αντιλήψεις, προκειμένου να «αφουγκρασθούμε» τη κατάσταση και κατόπιν θα δράσουμε και θα αναμείνουμε ή
- δ) θα δράσουμε ευθύς εξ αρχής και κατόπιν θα νοιώσουμε την αντίδραση