

ΑΡΧΕΤΥΠΑ ΚΑΙ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ

ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ

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

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 καταγιγιστικές 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 ανάπτυξης 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.*

ΟΡΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΓΡΑΜΜΙΚΩΝ 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 ουσιωδών 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 «πύργων» 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 cockpitt 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 προβλεπομένων), είτε στον κομφορμισμό (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 & χαοτικών συστημάτων: ύπαρξη ελκυστών (*attraction*), αυτο-ομοιότητα (*fractality*), ανάδυση (*emergence*) και 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 (ανελικτικής 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 χαοτικό 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 βαρύτητες 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 προσεγγίζουμε 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.*

Η ΕΠΟΜΕΝΗ ΦΑΣΗ

Οι διάφορες σχολές της οργανωσιακής και κοινωνικής πολυπλοκότητας παρέχουν 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.

Τα τελευταία 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.

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.

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 ΜΜΕ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Snowden David "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
- Pearson Carol, *The hero within: Six archetypes we live by*, New York: Harper Collins, 1998
- 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.