

ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ

ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ

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

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 πολώσεις, 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 αντανakλούν μόνο τα προσωπικά οράματα των (περιστασιακών ή μη) ηγετών των οργανισμών και κοινοτήτων, 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 ιστοπεδωτικές 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 - ασυνείδητη 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, εξισορροπιστική, 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 ασυνείδητο 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 ταιριάζουν 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 παιδιάστικα 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 γίγνεσθαι». 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 κατα-πίεση 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 αναφέρει σε άλλο άρθρο μας, 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 αειφόρων 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 ανθρώπινος 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 επιχείρημα 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 πεπιοθήσεις 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.

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

Snowden David “Complex Acts of Knowing - Paradox and Descriptive _Self Awareness”, *Journal of Knowledge Management*, Special Issue, July 2002

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

S. Michiotis, K. Economou, “*Issues in the development and viability of innovation and entrepreneurial projects*”, European Conference on Stimulation methods for Employment and Enterprising, Alexandroupolis, 2005

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