

Η χρήση των οργανωσιακών αφηγήσεων στην κατανόηση των εταιρικών αρχτύπων

Στέφανος Μιχιώτης, Ιωάννης Χριστοδούλου

(Δημοσιεύθηκε στο Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Τεύχος 68, Φεβρουάριος 2010)

Στο προηγούμενο άρθρο αναλύσαμε την έννοια του αρχέτυπου και το πώς χρησιμεύει για την δημιουργία νοήματος σε πολύπλοκες καταστάσεις μέσα σε ένα οργανισμό. Τονίσαμε για παράδειγμα ότι η γνώση των αρχτύπων βοηθά τους ανθρώπους του marketing να δημιουργούν φίρμες που να αντέχουν και να διαρκούν, που να μπορούν να αλλάζουν και να καλύπτουν τις ανάγκες της αγοράς που απευθύνονται, που να εμπνέουν την αφοσίωση του πελάτη και έτσι να υπερέχουν, κι όλα αυτά με τρόπο πραγματικά υπεύθυνο κοινωνικά κι όχι ψευδεπίγραφο. Τις τελευταίες δεκαετίες δημιουργήθηκαν μεθοδολογίες που αποτυπώνουν τα ενεργά αρχέτυπα ενός οργανισμού και μοντέλα που τυποποιούν τις αρχετυπικές φιγούρες μιας επιχείρησης. Κοινός τους στόχος είναι να κάνουν πιο συγκεκριμένο και κατανοητό όλον εκείνο τον ασαφή και απροσδιόριστο πλούτο που υπάρχει και ρέει μέσα σ' ένα σύστημα.

Ένας εύκολος και πολύ αποτελεσματικός τρόπος για να γίνονται αντιληπτά και στην συνέχεια χρήσιμα τα εταιρικά αρχέτυπα είναι μέσω των αφηγήσεων περιστατικών από την οργανωσιακή πραγματικότητα. Οι αφηγήσεις είναι γενικά 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 μάλιστα προκύπτουν αυθόρμητα, αποτυπώνουν τις αξίες, τις οργανωτικές αρχές, τις πεποιθήσεις και τις πρακτικές του οργανισμού, δηλαδή την κουλτούρα του.

Πρέπει εδώ να κάνουμε μια διάκριση ανάμεσα στις διηγήσεις (narratives) και το ιδιαίτερο διαδομένο τελευταία storytelling. Οι πρώτες χρησιμεύουν για να αποκαλύπτουν τα κρυμμένα μοτίβα, ενώ το δεύτερο για να πείθει και να ελκύει τους άλλους προς μια δεδομένη κατεύθυνση. Το storytelling διεισδύει στα μυαλά των ατόμων που αποτελούν τον οργανισμό και επηρεάζει το πώς σκέφτονται, το πώς ανησυχούν και ονειρεύονται για τον εαυτό τους. Στην διαδικασία αυτή διαμορφώνουν και αναπλάθουν αυτόν καθαυτό τον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο μπορούν τα άτομα να αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους μέσα στον οργανισμό ύπο διαφορετικό πρίσμα και αντίστοιχα να λαμβάνουν αποφάσεις, προσαρμόζοντας την συμπεριφορά τους σύμφωνα με νέες αντιλήψεις και ταυτότητες.

Τα πλεονεκτήματα των διηγήσεων είναι άμεσα ορατά. Η αφήγηση ιστοριών είναι εύκολη, διασκεδαστική, προσδίδει ενέργεια στα άτομα και τα βοηθά να ενδυναμώσουν ή να αλλάξουν τις πεποιθήσεις τους. Οι ιστορίες εκ φύσεως δεν προκαλούν αντιπαλότητα και δεν ακολουθούν την ιεραρχία, αλλά παρακάμπτουν τους όποιους (φυσιολογικούς) αμυντικούς μηχανισμούς και συνδέονται άμεσα με τα συναισθήματα, βοηθώντας να αντιληφθούμε διαφορετικές πλευρές μιας κατάστασης.

Επιπλέον, όπως τονίζει η Carol Pearson, «οι άνθρωποι είναι όντα που διηγούνται ιστορίες. Συνδεόμαστε λέγοντας ιστορίες, αποκαλύπτοντας τις εμπειρίες, τις επιθυμίες μας και το δυναμικό μας. Κατανοούμε τις ζωές μας λέγοντας μέρη από τις ιστορίες μας για το ποιο είμαστε, τι θέλουμε, τι μπορούμε και τι δεν μπορούμε να κάνουμε, τι έχει συμβεί σε εμάς».

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 παρέμνε αθέατη. Το σύνολο των ιστοριών αυτών και των χαρακτήρων τους προσφέρει ένα πολύτιμο σετ βαθύτερων πολιτισμικών δεικτών, που αποτυπώνει τα συλλογικά αρχέτυπα της επιχείρησης (του κλάδου) ή της τοπικής κοινωνίας.

Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί, θεσμικοί φορείς, ακόμα και κράτη ακολουθούν τις καινοτόμες έρευνες πολυεθνικών, που από τη περασμένη δεκαετία, έχουν επενδύσει στην αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας και διηγηματικής γνώσης. Στα πλαίσια του διεθνούς δικτύου Cognitive Edge, έχουν αναπτυχθεί μερικές από τις πιο αποτελεσματικές τεχνικές και εργαλεία που χρησιμοποιούν διηγηματικό υλικό, μεταξύ των οποίων είναι και οι παρακάτω συνοπτικά περιγραφόμενες. Τις συγκεκριμένες τεχνικές εφαρμόζει πιστοποιημένα στην Ελλάδα η Tetras Consulting.

Στα πλαίσια αυτής της μεθόδου, συλλέγονται, αρχικά ιστορίες και ανεκδοτολογικό υλικό σε σχέση με το διευρευνούμενο ζήτημα από κατάλληλα επιλεγμένες ομάδες πληθυσμού. Το υλικό αυτό είναι αυθεντικό, δηλαδή είναι βγαλμένο από την εμπειρία των συμμετεχόντων και δεν έχει υποστεί καμία λογοκρισία ή προπαντός ερμηνεία. Ακολούθως, στα πλαίσια workshops, οι ίδιοι οι παραγωγοί των διηγήσεων (ή και άλλοι) επεξεργάζονται το συλλογικό αυτό υλικό, μετατρέποντας τα ατομικά στερεότυπα σε ομαδικά «αρχέτυπα», μέσω διαδοχικών ομαδοποιήσεων και αναδιατάξεων. Έτσι, αναδύονται τελικά αρχετυπικές περσόνας (από στερεοτυπικούς χαρακτήρες), συλλογικές αξίες (από τυπικές συμπεριφορές) και κρίσιμα προβλήματα (από τυχαία περιστατικά). Τα εξαγόμενα αυτά υποβοηθούν την σφαιρικότερη κατανόηση, πέρα από τη περιορισμένη οπτική που υπαγορεύουν τα συνήθη ατομικά μας στερεότυπα, βελτιστοποιώντας την λήψη καλύτερων αποφάσεων και την διαμόρφωση πολιτικής.

Το υλικό αυτό είναι δυνατό να ανακτηθεί και να επεξεργασθεί περαιτέρω, με την βοήθεια του “Sense Maker”, ενός πρωτοποριακού συστήματος Διηγηματικών Βάσεων Δεδομένων, όπου καταχωρούνται οι αφηγήσεις και τα εξαχθέντα «αρχέτυπα», όλο το υλικό μπορεί να χαρακτηρίζεται εύκολα και δυναμικά με λέξεις-κλειδιά, που οι ίδιοι οι χρήστες επιλέγουν. Το σύστημα έχει ακόμη την δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν σε διαφορετικές γεωγραφικές ή χρονικές εφαρμογές. Έτσι, δίνει στην διοίκηση την δυνατότητα να αντιληφθεί ομοιότητες και διαφορές ανάμεσα σε περιφέρειες και να μετρήσει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών που επιλέγει. Η διοίκηση έχει πλέον τις απαραίτητες πληροφορίες για να επιλέξει ποιους από τους υπάρχοντες στόχους (ελκυστές) θα διατηρήσει, ποιους θα προσπαθήσει να αποσύρει και ποιους νέους θα εισάγει.

Η σημασία αυτών των μεθόδων έγκειται στο ότι αποκαλύπτει τα βαθύτερα χαρακτηριστικά και κίνητρα των πελατών και των παραγωγικών συντελεστών, δίνοντας έτσι στην επιχείρηση ένα μοναδικό πλεονέκτημα, που εξελίσσεται διαρκώς. Επίσης επιτρέπει την σύνθεση των διεθνών πρακτικών και standards και των τοπικών ιδιαιτεροτήτων για τη δημιουργία νέων προϊόντων, που μιλούν κατευθείαν στις αγορές. Τέλος, η αποτελεσματικότητά της σχετίζεται με το γεγονός ότι μορφοποιεί μια νέα γλώσσα επικοινωνίας, κοινά κατανοητή και χρηστική μεταξύ όλων των stakeholders και όχι μόνο μεταξύ των ειδικών.

Εκτός όμως από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, εν δυνάμει χρήστες τέτοιων προϊόντων και υπηρεσιών είναι οι policy makers σε εθνικό ή κλαδικό επίπεδο, οι σύμβουλοι και οι facilitators, εκπαιδευτικοί και ερευνητικοί οργανισμοί, καθώς και φορείς που σχετίζονται με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, τις νέες μορφές επιχειρηματικότητας και τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Ωστόσο υπάρχουν και κάποιες παγίδες και κίνδυνοι στην χρήση των διηγήσεων μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον. Μια ιστορία για να είναι πανίσχυρη πρέπει να ελκύει την προσοχή του κοινού, να κάνει νόημα στους συμμετέχοντες, άσχετα από τη μόρφωσή τους και την εμπειρία τους, και να προέρχεται από το υπάρχον πλαίσιο, δηλαδή να μην είναι βαρετή ή απλά προπαγανδιστική. Αυτό φυσικά απαιτεί τα προσόντα ενός καλού αφηγητή και όχι ενός πιστού εκφωνητή! Πρέπει επίσης να μην είναι μονόπλευρη ή αποκύημα φαντασίας, γιατί διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος να προκύψει μια άντι-ιστορία, που θα εκφράζει ακριβώς τα αντίθετα και θα λειτουργεί σαν καρικατούρα των οργανωσιακών στόχων. Υπάρχει τέλος κι ο κίνδυνος το ακροατήριο να “αιχμαλωτισθεί” από τα μοτίβα που περιγράφει μια ελκυστική ιστορία και να μην μπορέσει να “αντιστοιχήσει το μήνυμα της” με την πραγματικότητα.

Πέρα όμως από τους κινδύνους και τις όποιες παγίδες, η αφήγηση ιστοριών είναι ζωτικής σημασίας τεχνική για την ανάδυση των εταιρικών αρχετύπων. Κατανοώντας τα εταιρικά αρχέτυπα αντιλαμβανόμαστε την προσωπικότητα, το χαρακτήρα, την δυναμική της ζωντανής σύγχρονης επιχείρησης. Παρότι η κατανόηση αυτή δεν συνδέεται άμεσα αριθμητικά με την απόδοση της επιχείρησης, σχετίζεται άμεσα με την αντιμετώπιση πολύπλοκων καταστάσεων και απαιτητικών προβλημάτων, με την επίλυση συγκρούσεων και την εξομάλυνση και σύσφιξη σχέσεων ομάδων και ατόμων, καθώς και με την προσαρμογή του οργανισμού στο έντονα εναλλασσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Κι' αυτά είναι οι σημαντικότερες προκλήσεις και προτεραιότητες σήμερα.

Στέφανος Μιχιώτης

MSc Εκπαιδευτής και οργανωσιακός σύμβουλος, Επιστημονικός διευθυντής TETRAS

Ιωάννης Χριστοδούλου

MBA, υπ.Δρ, Εκπαιδευτής και σύμβουλος στρατηγικής, Συνεργάτης TETRAS

Επικοινωνία: www.tetras-consult.gr, info@tetras-consult.gr