

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ, MSc, Οργανωσιακός Σύμβουλος

1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Από την αρχαιότητα ακόμη, τόσο ο Ηράκλειτος¹ όσο και οι εκφραστές της Κινέζικης σκέψης (όπως αυτή αποτυπώνεται κυρίως στο *Tao Te Ching* στο *I Ching*, το βιβλίο των αλλαγών²) είχαν κατανοήσει τη μεταβαλλόμενη φύση του σύμπαντος, είχαν επισημάνει τη κίνηση και την αλλαγή ως βασικούς τρόπους έκφρασής της και είχαν προτείνει τη στάση του ανθρώπου απέναντί τους. Κατά βάση η αλλαγή συνδέεται με τη ροή (*flux*) και τη διαφορά, τη μεταβολή (*variation*) υποδηλώνει την μετάβαση που συμβαίνει όταν κάτι από ίδιο γίνεται διαφορετικό. Ως προς τα αίτιά της, συνδέεται είτε με τη τυχαιότητα είτε με την ανάγκη και την ειμαρμένη.

Εκτός όμως από τον Ηράκλειτο, που την θεωρούσε διαρκώς παρούσα, τα πάντα περικλείουσα και εξελισσόμενη σύμφωνα με τον νόμο της εναντιοδρομίας, η αλλαγή ήταν κεντρικό στοιχείο και για τον Οβίδιο, που την ερμήνευσε ως Μεταμόρφωση.

Στην Ανατολή, ο Ινδουισμός και ο Βουδισμός έδωσαν μια κυκλική (επαναλαμβανόμενη) διάσταση στις αλλαγές, εισάγοντας την έννοια του Τροχού της Τύχης, μια ιδέα που είχε μεγάλη απήχηση και στα λαϊκά στρώματα της Μεσαιωνικής Ευρώπης, όπου επίσημα κυριαρχούσε το κύρος και το αμετάβλητο της κάθε εξουσίας.

Τότε ήταν που δόθηκε νέα ώθηση και στην Αλχημεία, που επιζητούσε την εξερεύνηση της φύσης και τη γνώση της Μεταστοιχείωσης, συνδυάζοντας διάφορες επιστήμες (φυσική, χημεία, ιατρική, αστρονομία κλπ) και κινούμενη ανάμεσα σε διάφορα επίπεδα (συμβολισμού, φιλοσοφίας, μυστικισμού, τεχνών κλπ)

Κατά την Αναγέννηση, ακριβώς λόγω της ανάγκης για εναντιόδρομης κίνησης (εξισορρόπησης), η έμφαση δόθηκε στον εξορθολογισμό της όποιας αλλαγής και στην εισαγωγή αιτιοκρατικών μοντέλων σκέψης παντού.

Η προσέγγιση αυτή κυριαρχεί μέχρι τις μέρες μας, αν και εδώ και έναν αιώνα οι ανακαλύψεις της Κβαντικής Φυσικής μας προϊδεάζουν για μια εντελώς διαφορετική αντίληψη του κόσμου, πράγμα στο οποίο επίσης συνηγορεί και η νεώτερη θεωρία του Χάους, ολοκληρώνοντας έτσι ένα κύκλο σκέψης 2.500 ετών.

¹ Ποταμῷ γὰρ οὐκ ἔστιν ἐμβήναι δις τῷ αὐτῷ οὐδέ θνητῆς οὐσίας δις ἀψασθαι κατὰ ἔξιν.

² Ὅταν φθάσεις σε ἀδιέξοδο, πρέπει ν' ἀλλάξεις. Ἀν ἀλλάξεις, μπορεῖς νὰ το ξεπεράσεις.

2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

*Τι όμως είναι η αλλαγή στους οργανισμούς; Γιατί συμβαίνει και πού οδηγεί; Είναι φανερό ότι δεν υπάρχει μία και μοναδική απάντηση για τον ορισμό της αλλαγής, όπως υπάρχουν και διαφορετικά είδη της, διαφορετικές προσεγγίσεις για τον τρόπο εφαρμογής της, διαφορετικοί τρόποι αντίδρασης σ' αυτήν, καθώς και διαφορετικοί τρόποι χειρισμού των αντιδράσεων αυτών. Αποτολμώντας να δώσουμε έναν αρκετά γενικό (και επομένως αποδεκτό) ορισμό, θα μπορούσαμε να πούμε ότι *οργανωσιακή αλλαγή είναι η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση (απάντηση) ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες.**

Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι: η αλλαγή του σκοπού της επιχείρησης/ οργανισμού, οι σημαντικές περικοπές στη χρηματοδότηση, το άνοιγμα σε νέες αγορές πελατών ή σε νέα προϊόντα / υπηρεσίες, η εμφάνιση ισχυρού ανταγωνισμού με αποτέλεσμα την ανάγκη για κατακόρυφη αύξηση της απόδοσης, τυχόν ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις ή δραματικές αλλαγές στη νομοθεσία (πχ λόγω περιβαλλοντικών κινδύνων) κλπ.

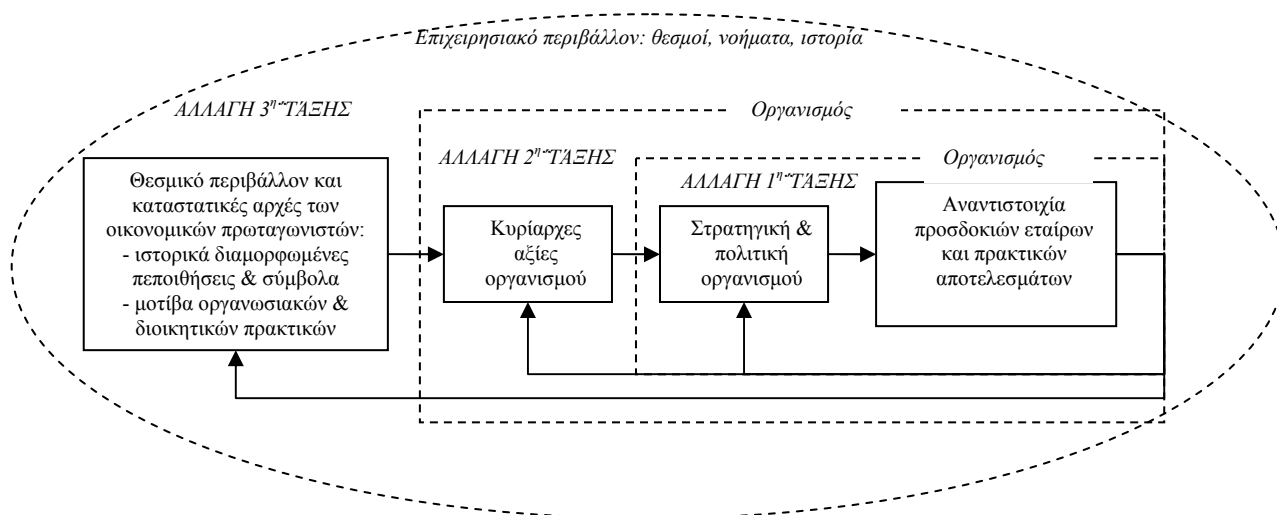
Ανάλογα με την έκταση και το βάθος της αλλαγής, μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες κατηγορίες (τάξεις):

- Η **αλλαγή 1ης τάξης**, που συμβαίνει όταν τα πρακτικά αποτελέσματα δεν καλύπτουν τις προσδοκίες των μετόχων, αφορά τη τροποποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής / τακτικής και ως εκ τούτου είναι πάντοτε αναστρέψιμη. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι:
 - οι προσαρμογές μέσα στα πλαίσια της υπάρχουσας δομής
 - οι κινήσεις εξισορρόπησης
 - η μη απαίτηση για νέα γνώση και
 - η διατήρηση των παλαιών κανόνων και αξιών
- Η **αλλαγή 2ης τάξης**, που συμβαίνει όταν το πρόβλημα δεν θεραπεύεται στο προηγούμενο επίπεδο, αφορά τη τροποποίηση των οργανωσιακών αρχών και αξιών και επομένως είναι μάλλον ανεπίστρεπτη. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι:
 - η νέα οπτική των πραγμάτων
 - η αλλαγή εξοπλισμού και μέσων
 - η εστίαση στο άτυπο δίκτυο του οργανισμού
 - η απαίτηση για νέα γνώση και
 - η ανάγκη για νέες αρχές και αξίες

Όπως σημειώνει ο Χ. Τσούκας, μπορούμε να θεωρήσουμε και μια τρίτη κατηγορία:

- την **αλλαγή 3ης τάξης**, που κινείται σε επίπεδο των αντιλήψεων και συμβολισμών του ευρύτερου περιβάλλοντος του οργανισμού και αφορά το ίδιο το κοινωνικό σύνολο, τις πεποιθήσεις και την ιστορία του.

Η σχέση των 3 τάξεων αποτυπώνεται παραστατικά στο επόμενο διάγραμμα.



Όλες οι αλλαγές δεν καταλήγουν ευνοϊκά ή δεν ολοκληρώνονται. Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις και θεωρίες για την αλλαγή και ακόμη περισσότερες μεθοδολογίες και τεχνικές για την επιτυχή ολοκλήρωσή της, που είναι χρήσιμο να τις αξιολογούμε, ανάλογα με το εκάστοτε πλαίσιο και πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε. Όλες όμως εξετάζουν τα εξής σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την αλλαγή:

- την **αντίσταση** στην αλλαγή, σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο (σημείο που θα σταθούμε ιδιαίτερος παρακάτω)
- τη **κινητοποίηση** (*motivation*) των εργαζομένων
- τις αλλαγές στην **κουλτούρα** του οργανισμού και κατ' επέκταση
- τις αλλαγές στην **επικοινωνία** και τη **συμμετοχή** των εργαζομένων
- τη **πληροφόρηση** και **εκπαίδευσή** τους για το περιεχόμενο και τη μεθοδολογία και
- την **αξιολόγηση** των αποτελεσμάτων της αλλαγής.

3. ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ / ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΜΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Εδώ και μισό αιώνα, έχουν δημοσιευθεί πάρα πολλές έρευνες κι έχουν γραφτεί ακόμη περισσότερα άρθρα, που προσπαθούν να εντοπίσουν τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν στην επιτυχία ή την αποτυχία οργανωσιακών αλλαγών. Ίσως ο σημαντικότερος αυτών είναι η **συμμετοχή** των ενδιαφερομένων μερών μόνο στην εφαρμογή της αλλαγής και όχι από τη φάση της σχεδιάσής της, γεγονός που τελικά τους αφήνει αδιάφορους για το στόχο και αμέτοχους στη τελική προσπάθεια. Σχετικό με το παραπάνω είναι το «σύνδρομο των ειδικών» και το παρεμβατικό στυλ διοίκησης, που δημιουργούν ένα ηρωικό – μυθικό σκηνικό ηγεσίας και υπονοούν την ύπαρξη μιας μαγικής φόρμουλας για την άμεση επίλυση προβλημάτων και διόρθωση ατελειών.

Αυτά με τη σειρά τους οδηγούν στην απενεργοποίηση των εμπλεκομένων και την αποξήρανση κάθε οργανωσιακής ζωτικότητας και δημιουργικότητας, ενώ παράλληλα αγνοούν τις ψυχικές επιπτώσεις των αλλαγών.

Πολλές φορές η ιδιοκτησία του οργανισμού δεν δεσμεύεται ουσιαστικά στην υπόθεση των αλλαγών. Ίσως γιατί δεν πιστεύει βαθιά στην ανάγκη τους, ίσως λόγω του φόβου του χάους (που εκλαμβάνεται ως εχθρός και αντιμετωπίζεται αρνητικά) οι διοικήσεις συχνά επιλέγουν να περιορίσουν την έκταση της καινοτομίας / αλλαγής και να παραμείνουν στα γνωστά μοτίβα του οργανισμού, που υποτίθεται ότι η αλλαγή θα άλλαζε. Κάποιες άλλες, η διοίκηση προβάλλει με (αδικαιολόγητη) έμφαση ένα μοντέλο αδιάκοπης βελτίωσης (που κουράζει και τρομάζει), αντί ενός περισσότερο φυσικού ρυθμού (κατά κύματα)³.

Επίσης, οι «αληθινοί πιστοί» των αλλαγών με τον υπερβάλλοντα ζήλο τους (και τις αναπόφευκτες υπερβολές τους) συχνά βιάζουν τον φυσικό ρυθμό της αλλαγής και επιφέρουν ένα αντανάκλαστικό «κράτημα» στο σύστημα⁴. Τέλος, η απόπειρα ν' αντιμετωπισθούν τέτοια προβλήματα με μαζική κατάρτιση των εμπλεκομένων δεν καταφέρνει να φέρει στο φως και να αξιοποιήσει τις διαφορές, που συνεχίζουν να αγνοούνται.

Ο *J. Adams*, συνοψίζοντας τα ευρήματα μιας μακρόχρονης σχετικής έρευνας, προτείνει 12 κρίσιμα σημεία για την επιτυχία μιας αλλαγής, που σχετίζονται με την απόδοση προσοχής στα *απροσδιόριστα* στοιχεία του οργανισμού (*intangibles*), δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα. Τα σημεία αυτά είναι τα εξής:

1. Κατανόηση και αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή
2. Πίστη ότι η αλλαγή είναι σωστή και εφικτή
3. Επαρκής δέσμευση για την αλλαγή συνηθειών
4. Συγκεκριμενοποίηση των στόχων και προσδιορισμός των πρώτων βημάτων
5. Δομές / μηχανισμοί ευνοούν / απαιτούν την επανάληψη των νέων μοτίβων
6. Αίσθηση υποστήριξης και ασφάλειας
7. Ποικιλία και ευελιξία τρόπων χειρισμού προβλημάτων
8. Υπομονή και επιμονή
9. Σταθερός (τακτικός) και διάφανος απολογισμός
10. Οριοθέτηση των αλλαγών και προσοχή στις ομάδες που βρίσκονται στα όρια
11. Συμμαχία με μια κρίσιμη μάζα του οργανισμού (25-30%)
12. Επιβράβευση της νέας συμπεριφοράς με απόσυρση παλαιών προνομίων

³ *Μεταβάλλον αναπαύεται (Ηράκλειτος)*

⁴ *Παρουσιάζεται καμπή. Η κίνηση είναι φυσική, προκύπτει αυθόρμητα. Παραμερίζεται το παλιό και εισάγεται το καινούργιο. Επομένως δεν χρειάζεται να επισπεύδουμε κάτι με τεχνητό τρόπο (I Τσινγκ). Σταματήστε να κοπιάζετε και τότε θα γίνει η μεταμόρφωση (Τσουάνγκ Τσε)*

Πολλές «προτάσεις» έχουν δοθεί από ακαδημαϊκούς και συμβούλους επιχειρήσεων, αρκετές όμως από τις οποίες καταλήγουν στην κυνική αντιμετώπιση τους από τους εργαζομένους, αλλά και από τους διοικούντες. Ακόμα κι αν πετύχουν οι αλλαγές για ένα μικρό χρονικό διάστημα, μακροπρόθεσμα δεν μπορούν να διατηρήσουν σε υψηλό επίπεδο τη δυναμική στον οργανισμό. Φυσικά, το μεγάλο ερώτημα είναι το *πώς* επιτυγχάνονται ή αποφεύγονται όλα.

Όπως είναι αναμενόμενο, οι περισσότερες θεωρίες του 20^{ου} αιώνα για την οργανωσιακή αλλαγή ήταν επηρεασμένες από τη γραμμική αντίληψη, πράγμα που εκφράστηκε από διάφορες σχολές της **σχεδιασμένης αλλαγής** (*planned change*). Αργότερα, παρουσιάστηκαν ορισμένες σχολές που προσέγγιζαν την αλλαγή 2ης τάξης με λογική περισσότερο διαπροσωπική και εξελικτική. Πιο πρόσφατα και σε αντίθεση με τη λογική της σχεδιασμένης αλλαγής, αναπτύχθηκαν διάφορα μοντέλα **ανάδυσης** (*emergence*), επηρεασμένα από τη θεωρία του Χάους. Σύμφωνα μ' αυτά, εκτός από αναμενόμενες ή επαναστατικές αλλαγές, υπάρχουν και οι αλλαγές λόγω ευκαιριών ή τύχης, η δε μέθοδος τους στηρίζεται στον αυτοσχεδιασμό και την ανάδυση στιγμών *μαγείας* και *θαυμάτων*.

4. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Διαχείριση της αλλαγής (*Change Management*) είναι «το σύνολο των διαδικασιών, των εργαλείων και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για να διαχειρισθεί η ανθρώπινη πλευρά της αλλαγής σ' έναν οργανισμό, να επιτευχθούν τα τεθέντες στόχοι και να υλοποιηθεί αποτελεσματικά το έργο, στα πλαίσια του φορέα της αλλαγής (*change agent*) όσο και στο σύνολο του οργανισμού».

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά μοντέλα **σχεδιασμένης αλλαγής**, με φανερή τη μηχανική επιρροή, δημιουργήθηκε από τον *Kurt Lewin*. Θεωρούσε την αλλαγή ως *κίνηση μεταξύ τριών σταδίων* (*unfreeze – moving – refreeze*), ξεκινώντας από ένα αρχικό σημείο ανισορροπίας το οποίο ο οργανισμός θέλει να εξισορροπήσει. Αυτή η σκέψη έχει εμπνεύσει ένα ολόκληρο ρεύμα μοντέλων που θεωρούν την αλλαγή σαν μία ροή σταδίων, κατά την οποία εναλλάσσονται περίοδοι σταθερότητας με περιόδους ραγδαίας (επαναστατικής) αλλαγής. Το **κλασσικό μοντέλο** της σχεδιασμένης αλλαγής περιλαμβάνει εν γένει τα εξής 4 στάδια:

- Εκτεταμένος προγραμματισμός και σχεδιασμός
- Ακριβής εκτίμηση τρέχουσας κατάστασης
- Σωστή πρόβλεψη αντίστασης στην αλλαγή
- Ικανότητα να ξεπεραστεί αυτή η αντίσταση⁵

⁵ Συνήθως όμως, ανεξάρτητα από το πόσο σωστά είναι τα αρχικά σχέδια αυτά, χρειάζεται σχεδόν πάντα να τα εγκαταλείψουμε από την αρχή κιόλας της παρέμβασης.

Παρ' όλα αυτά, η παραδοσιακή διοικητική πρακτική προτείνει, κατά τους επικριτές της, για την αντιμετώπισή της αντίστασης στην αλλαγή, μια τακτική που οι ίδιοι ονομάζουν «το μοντέλο του γαιΐδάρου» και συνίσταται στα εξής βήματα - συμβουλές:

- *Ψυχολογήστε όσους προβάλλουν αντίσταση (συμπεριλάβετε τους στα όργανα και ελαχιστοποιείστε τη παρέμβασή τους)*
- *Επικαλεσθείτε την ιεραρχική ισχύ (όμως η κατ' ευφημισμό δέσμευση των ανωτέρων είναι άσκηση μεγαλύτερης πίεσης)*
- *Εφαρμόστε τη τέχνη της πειθούς με φιλικό τρόπο (και καλή δόση νέων τεχνολογιών)*
- *Δωροδοκήστε, εξαγοράστε (θα σε κάνω έμπιστό μου!) ή*
- *Εγκαταλείψτε κάθε προσπάθεια...*

Στα όρια της προσέγγισης της Διαχείρισης της Αλλαγής, αναπτύχθηκαν και μερικές άλλες μεθοδολογίες, επηρεαζόμενες από τη Συστημική Σκέψη, οι οποίες στην εξέλιξή τους κατευθύνθηκαν μάλλον προς την αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή της αυτο-οργάνωσης και των παράξενων ελκυστών.

5. Ο ΧΟΡΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι εναλλακτικές προς την σχεδιασμένη αλλαγή προσεγγίσεις θεωρούν ότι το στρατηγικό και δύσκολα αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών / 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 οργανωσιακής αλλαγής.

Η **αυτο-οργάνωση** είναι μια 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. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι ότι:

- αποτελεί αυτογενή και αυτο-καθοδηγούμενη διαδικασία, μη ιεραρχικά επιβεβλημένη
- είναι η ενεργοποίηση της εγγενούς ικανότητας ενός συστήματος να μετασχηματίζεται (δηλαδή της μη γραμμικότητάς του)
- εμφανίζεται όταν ένα σύστημα βρίσκεται σε καταστάσεις μακράν της ισορροπίας
- απαιτεί σταθερά αλλά διαπερατά όρια
- είναι αποτέλεσμα χρησιμοποίησης ή και ενίσχυσης τυχαίων, συμπτωματικών και απρόσμενων γεγονότων (γι αυτό και απαιτείται η ενημερότητα και η εγρήγορση) και
- δημιουργεί απρόβλεπτα αποτελέσματα

Από την άλλη, 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 της ομάδας ατόμων, είναι δε ο καλύτερος γνωστός τρόπος επιβίωσης. Η αντίσταση αυτή είναι μάλλον υποσυνείδητη / ασυνείδητη και όχι συνειδητή στενοκεφαλιά και ισχυρογνωμοσύνη, γι αυτό και θα έπρεπε να θεωρείται αναμενόμενο σημάδι προόδου (της αλλαγής) και όχι αποτυχίας της. Στην ουσία οι άνθρωποι έλκονται από τον αυτοσεβασμό, την αξιοπρέπεια και την αίσθηση προσωπικής ισχύος, παρά απωθούνται από την απειλητική (για το ισχύον και ασυνείδητο σύστημα αξιών τους) αλλαγή. Ως έλξη (προς κάτι άλλο, δικό τους) χρειάζεται μια προσέγγιση με πραγματικό σεβασμό και κατανόηση των αξιών τους. Έτσι, η υπέρβαση της αντίστασης αντιμετωπίζεται ως νέα έλξη, σύμφωνα με την αρχή της εναντιοδρομίας.

Οι θεωρητικοί των σχολών αυτών ισχυρίζονται ότι απλές μετακινήσεις δεν επιφέρουν αλματώδεις μεταβάσεις σε ένα ανώτερο επίπεδο παραγωγικότητας και απλά επαναλαμβάνουν - διαιώνίζουν 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 (αναδυθεί) μια καινούργια κατάσταση (τάξη). Η διεργασία αυτή εμφανώς αξιοποιεί στοιχεία Συλλογικότητας και Ασυνείδητου.

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, εν αντιθέσει με τις καταστάσεις μακράν του σημείου ισορροπίας. Εκεί, τα 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, η αλλαγή χρειάζεται να περιλάβει και στοιχεία που μοιάζουν παιδιάστικα ή ακόμη και παράλογα.

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 (για αίσθηση ασφάλειας), αλλά και διαπερατά, για να επιτρέπουν την επικοινωνία με το περιβάλλον.

6. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ

- *Το Καζάνι της Αλλαγής και το Μαγικό Θέατρο*

Ο Jeffrey Goldstein (καθηγητής στο Business School, Adelphi University, editor-in-chief στο περιοδικό «E:CO-Emergence: Complexity & Organizations» και μέλος του editorial board σε διάφορα άλλα) λέει χαρακτηριστικά ότι «*Το κρασί της νέας εσοδείας δεν πρέπει να φυλάσσεται σε παλιά ασκιά γιατί ξινίζει*». Υποστηρίζει ότι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες να ξεκινήσει κανείς μια διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής είναι η *παραχώρηση ελεύθερου πεδίου* (χώρου) μέσα στο σύστημα. Οι διαχειριστές αλλαγής βοηθούν το σύστημα και τον εαυτό τους απλώς αποχωρώντας από το πεδίο που συντελείται η αλλαγή και παραχωρώντας τον κεντρικό ρόλο στα μέλη της ομάδας.

Προτείνει την επιδίωξη δημιουργίας *καταστάσεων μακράν της ισορροπίας (at the edge)*, οι οποίες διαχέουν και αυξάνουν τις *διαθέσιμες πληροφορίες* (που αφορούν την ίδια τη λειτουργία του συστήματος) και αποτρέπουν την *αυτο-επαληθευόμενη προφητεία* (που κρατά το σύστημα στην αρχική του ισορροπία). Σημειώνει όμως την ανάγκη ύπαρξης σταθερών αλλά διαπερατών ορίων, που να λειτουργήσουν σαν προστατευτικό ψυχολογικό δίκτυο για τα μέλη της ομάδας ή του οργανισμού. Επηρεασμένος από το *I Ching* και τους αλχημικούς συμβολισμούς, προτείνει την ακόλουθη μεθοδολογία, που καταλήγει σ' αυτό που ονομάζει *Καζάνι της Αλλαγής και Μαγικό Θέατρο*:

- Εξέταση των διαφορών (*επισήμανση δυσκολιών και της επίδρασής τους, των αντιδράσεων σ' αυτές, τους λόγους άγχους και του τρόπου αντιμετώπισής του*)
- Εξέταση των πολιτισμικών διαφορών (*εξακρίβωση των πολιτισμικά ευαίσθητων σημείων, αναζήτηση της πολιτισμικής τους προέλευσης και θεώρηση της αντιπαράθεσης ως πολιτισμικής διαφοράς*)
- Αντιπαράβολή του σκοπού (*εργασιακά καθήκοντα και σχέση με τους σκοπούς του οργανισμού, πεδία διοχέτευσης ενέργειας, αντίληψη περί πελατών, προσδοκίες από το εργασιακό περιβάλλον, τρόποι και κρίσιμοι παράγοντες επαγγελματικής επιβίωσης*)
- Δημιουργική πρόκληση υποθέσεων (*συζητήσεις και ασκήσεις πάνω σε απρόσμενες και διφορούμενες ιδέες, αφορισμούς, παζλ κλπ*)
- Πειραματισμός με αποκλίσεις από την ισορροπία (*συμμετοχή σε ολιγόημερα workshops, όπου μέσα σε ασφαλές εκπαιδευτικό περιβάλλον, τα άτομα αντιμετωπίζουν καταστάσεις που δεν επιβεβαιώνουν τους συνηθισμένους ρόλους τους*)
- Μη λεκτική αναπαράσταση της οργάνωσης (*μορφές τέχνης και δημιουργικής έκφρασης*)
- Αναγνώριση και ενίσχυση της ικανότητας για επωφελείς τυχαίες ανακαλύψεις (*εξέταση τρόπων αντιμετώπισης περιστασιακών προβλημάτων ή «μεταλλάξεων» λόγω ατυχημάτων*)
- Χρησιμοποίηση του παραλόγου για την εκμετάλλευση των «οργανωσιακών παρασίτων» (*εξέταση ποικίλων τυχαίων ή μη γεγονότων, που κατά τη «κανονική» λειτουργία συνήθως παραβλέπονται*)

- **Cynefin Centre / Cognitive Edge**

Ο David Snowden (ιδρυτής & επιστημονικός διευθυντής του Cognitive Edge- τ. Cynefin Centre, editor-in-chief στο επιστημονικό περιοδικό E:CO - Emergence: Complexity & Organizations και επισκέπτης καθηγητής σε διάφορα πανεπιστήμια του κόσμου) αξιοποιεί τις προσωπικές και οργανωσιακές *διηγήσεις*, που 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.

Όλες οι ιστορίες χρησιμοποιούν αρχέτυπα. Τα *αρχέτυπα* (που σύμφωνα με τον Πλάτωνα και τον Jung αντανακλώνται στα μοτίβα και μας επιτρέπουν να δούμε τη γενικότητα πίσω από τις λεπτομέρειες του συγκεκριμένου) μοιάζουν πολύ με τους *παράξενους ελκυστές* του χάους και λειτουργούν ως *οργανωτικοί παράγοντες* της ανθρώπινης συμπεριφοράς και δράσης.

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.*

Υπάρχει μια σοβαρή διαφορά μεταξύ Αρχετύπου και Στερεοτύπου: το στερεότυπο αντιπροσωπεύει ένα άτομο και μια προκατάληψη (που μας εμποδίζει να προσεγγίσουμε και να επικοινωνούμε με τους άλλους) ενώ τα αρχέτυπα αντιπροσωπεύουν μια ολόκληρη κοινότητα (και μας επιτρέπουν να αποκαλύπτουμε αυτό που παραμένει αδήλωτο και έτσι να επικοινωνούμε αποτελεσματικά).

Η ύπαρξη και δράση των μοτίβων, πολύ δε περισσότερο των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων, επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο κατηγοριοποιούμε και χαρακτηρίζουμε καταστάσεις, αξιολογούμε συμβάντα, αποτιμάμε βαρύτητες κριτηρίων ή δεικτών και τελικά καταλήγουμε να λαμβάνουμε τις αποφάσεις μας.

Στα πλαίσια του *Cynefin Centre* έχει αναπτυχθεί ένα μοντέλο *κατανόησης, συναντίληψης και λήψης αποφάσεων (Cynefin model)*, που μας βοηθά 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.

Έως σήμερα έχουν επίσης 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.

Ακολούθως, 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

Διατιθεμένων λοιπόν των παραπάνω πληροφοριών και διασφαλιζόμενων 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.

- ***Society for Organization Learning***

Ο Peter Senge (ιδρυτικό μέλος του SoL - Society for Organizational Learning στο MIT School of Management, όπου και διδάσκει και συγγραφέας, με γνωστότερα βιβλία του τα: *Fifth Discipline*, *Dance of Change* και *Presence*) υποστηρίζει ότι για να δημιουργηθεί αλλά και να διατηρηθεί μία βαθιά αλλαγή, είναι ζωτικής σημασίας να αναστείλουμε προσωρινά τους βασικούς τρόπους σκέψης μας (*mental models and patterns*) και ενδεχομένως να τους αλλάξουμε.

Χρειάζεται να κατανοήσουμε τη φύση των διαδικασιών ανάπτυξης (όπως πχ το πώς μαθαίνουμε, ποιες δυνάμεις μας βοηθούν να μάθουμε), αλλά και να καταλάβουμε ποιες δυνάμεις δυσχεραίνουν στην πρόοδό μας και να δημιουργήσουμε στρατηγικές για να τις

αντιμετωπίσουμε. Οι αλλαγές δεν είναι ένα μηχανικό φαινόμενο, επομένως πρέπει να τις δούμε πιο ανθρώπινα, πιο οργανικά. Χρειάζονται υπομονή, αλλά ταυτόχρονα και μια αίσθηση *ρυθμού*. Χρειάζεται επίσης να κατανοήσουμε ότι η αλλαγή θα αρχίσει σε τοπικό επίπεδο και σταδιακά θα επεκταθεί και θα μεγαλώσει, συμπέρασμα όπου, όπως προαναφέραμε, καταλήγει επίσης και η θεωρία του Χάους.

Η αρχική μεθοδολογία του Senge στηρίχθηκε σε 5 σημεία:

- α) τη διερεύνηση των πεποιθήσεών μας, των ενεργειών μας και των συνεπειών τους στον κόσμο
- β) την ανάπτυξη προσωπικής δεξιοτεχνίας και πειθαρχίας για δημιουργική οπτική (και όχι απλώς αντιδραστική)
- γ) τη συμμετοχική οπτική που ενώνει το άτομο με την ομάδα και τον οργανισμό, μέσω μιας αίσθησης κοινότητας
- δ) την ομαδική μάθηση, με ουσιώδες εργαλείο τον *Διάλογο* που μεταμορφώνει τη ποιότητα της συνομιλίας και αποκαλύπτει τις υποκείμενες αντιλήψεις και τέλος
- ε) τη Συστημική Σκέψη, που χρησιμοποιεί περίπλοκα και δομημένα μοντέλα για να προσεγγίσει τα σταθερά μοτίβα της ανθρώπινης συμπεριφοράς

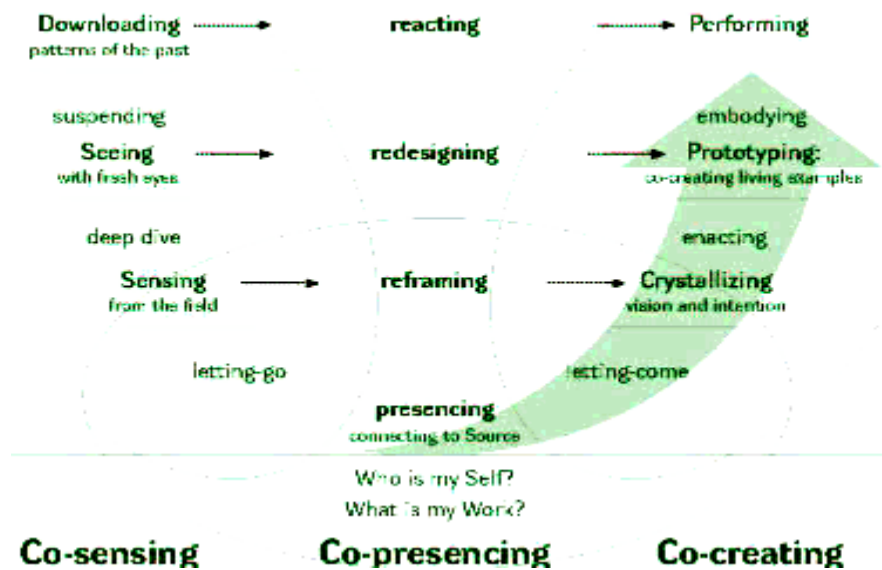
Μέσα από εξειδικευμένα και εντατικά workshops (που συνδυάζουν την ενημέρωση για τις νεώτερες θεωρίες, εμπνεύσεις από φιλοσοφία και spirituality, χρήση έργων τέχνης και μουσικής, κύκλους διαλόγου και άλλες βιωματικές τεχνικές) επιδιώκεται η συσσώρευση της ενέργειας των συμμετεχόντων. Η ενέργεια αυτή, με τη βοήθεια ενός καταλύτη (νέου κάθε φορά), μεταστοιχείωνεται σε αλλαγή της οπτικής τους και του επιπέδου ενημερότητάς τους (*ενόραση*).

Αναφορικά με την οργανωσιακή αλλαγή, παραθέτει και αναλύει στο δεύτερο βιβλίο του τις πιο συνηθισμένες αντιρρήσεις ή και προκλήσεις, οι οποίες αντιμετωπίζονται στα πρώτα στάδια μιας αλλαγής. Οι χαρακτηριστικές φράσεις που αποτυπώνουν αυτές τις αντιρρήσεις / προκλήσεις είναι κατά τον Senge οι εξής:

- «Δεν έχουμε χρόνο για τέτοια»
- «Δεν έχουμε βοήθεια»
- «Αυτά δεν είναι σχετικά με εμάς»
- «Δεν υπάρχει συνέπεια μεταξύ λόγων και έργων»
- «Αυτά είναι χάσιμο χρόνου» (προβλήματα στην πιλοτική ομάδα της αλλαγής)
- «Δεν δουλεύουν αυτά» (αρνητικές κριτικές)
- «Δεν μας καταλαβαίνουν» (απομόνωση της πιλοτικής ομάδας)
- «Ποιος ηγείται της αλλαγής;» (διαμάχες για εξουσία, αυτονομία)
- «Πάλι τα ίδια!» (Αδυναμία διάχυσης μαθημάτων)
- «Που πηγαίνουμε; γιατί πάμε εκεί;» (Στρατηγική, σκοπός)

- **U-Process**

Ο C. Otto Scharmer (εισηγητής στο MIT και επισκέπτης καθηγητής σε άλλα πανεπιστήμια της Ευρώπης, ιδρυτικό μέλος του SoL και πρόεδρος των ινστιτούτων ELIAS και Presencing) είναι ο δημιουργός της *U-Process*, μιας μεθοδολογίας που είναι επηρεασμένη από τη συστημική την κβαντική φυσική και την ανατολική σκέψη. Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται αρχικά από μια κάθοδο και μετά από μίαν άνοδο, με κρισιμότερη στιγμή τη διεργασία στο βαθύτερο σημείο.



Κινείται σε τέσσερα επίπεδα (*αντίδραση–επανασχεδίαση–μεταστροφή–παρουσία*), και περνώντας μέσα από 7 καταστάσεις – διεργασίες, ολοκληρώνεται σε τρεις φάσεις επικαλυπτόμενες (*συν-αίσθηση, συν-παρουσία, συν-δημιουργία*). Η όλη διαδικασία αποτιμά διαδοχικά το πόσο ανοικτά είναι το μυαλό, η καρδιά και η θέληση, προκειμένου να κατανοήσουμε τον Εαυτό και το Έργο μας.

- **Action Inquiry**

Ο William R. Torbert (καθηγητής σε θέματα ηγεσίας στο Boston College's School of Management, συνιδρυτής του Center for Responsible Leadership και του SoL, μέλος του editorial board σε διάφορα επιστημονικά περιοδικά και συγγραφέας, με πιο γνωστό βιβλίο του το *Action Inquiry*) χρησιμοποιεί την *εξελικτική (developmental)* θεωρία του και το μεθοδολογικό εργαλείο *Action Inquiry* (που ο ίδιος τα έχει αναπτύξει για την εφαρμογή της), για να «προβλέπει» τα στάδια εξέλιξης ενός οργανισμού, αλλά και της προσωπικής εξέλιξης των ηγετών του.

Σε πρώτο στάδιο, αναλύεται ποιοτικά η κατάσταση (το στάδιο εξέλιξης) του οργανισμού και σε επόμενη φάση δημιουργούνται εκείνες οι συνθήκες που απαιτούνται για την εμφάνιση μιας μεταμορφωσιακής ευκαιρίας. Η ευκαιρία αυτή συνίσταται στην ανάληψη

ηγετικής πρωτοβουλίας από ένα άτομο μέσα από τον οργανισμό να γίνει τρωτός μπροστά σε όλους. Αυτή η κρίσιμη στιγμή λειτουργεί σαν *θαύμα* και απελευθερώνει όλο το ακροατήριο, οδηγώντας σε κοινή αποδοχή και μοίρασμα της τρωτότητας και ακολούθως σε αλλαγή της παλαιάς οπτικής.

- **WorldWork**

Ο Arnold Mindell (ψυχοθεραπευτής, συγγραφέας και ιδρυτής του Process Oriented Psychology, με σπουδές φυσικής στο MIT και αναλυτικής ψυχολογίας στο C.G.Jung Institute Ελβετίας) λαμβάνει υπόψη τόσο τα *μετρήσιμα* στοιχεία της οργανωσιακής πραγματικότητας (όπως πχ το γένος, τη φυλή, την ηλικία, τη τάξη, την ιεραρχική δομή, τους στρατηγικούς στόχους κλπ), όσο και *μη-μετρήσιμα* (όπως πχ τις ελπίδες, τα όνειρα, τα ταλέντα, τις δημιουργικές εντάσεις, τις έλξεις και τις απωθήσεις, τη πάλη για εξουσία, τη ζήλια κλπ). Οι δύο αυτές κατηγορίες είναι οι δύο πρώτοι πυλώνες της μεθοδολογίας *WorldWork*, μια εφαρμογή της βασικής θεωρίας του ProcessWork που έχει αναπτύξει.

Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον η ισότιμη μεταχείριση των μετρήσιμων και μη πλευρών του μπορεί να σημαίνει ότι οι πραγματικές πληροφορίες για την παραγωγική αλυσίδα και τα αριθμητικά δεδομένα της οικονομικής διοίκησης είναι αδιαχώριστα από τις ελπίδες, τους φόβους, τις τάσεις και τις συγκρούσεις, που υπάρχουν ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό ή τα τμήματα του οργανισμού. Ακόμη, ότι όλες αυτές οι πλευρές μαζί μπορούν να ιδωθούν σαν μια αδιαίρετη ενότητα, που διευκολύνει μια πληρέστερη και με νόημα εικόνα του οργανισμού. Αυτή η αίσθηση (ενημερότητα) μιας μη-δυσδικής ενότητας (ενότητας πέρα από τις αντιθέσεις) είναι ο τρίτος πυλώνας του *WorldWork*.

Στη μεθοδολογία αυτή ο Mindell και οι συνεργάτες του χρησιμοποιούν την ιδέα του *ονειρέματος* (*dreaming*), που είναι μια διεργασία *δημιουργικής φαντασίας* (*creative imagination*) με ή χωρίς συνειδητή πρόθεση. Δεν εστιάζουν στις *εισόδους* και *εξόδους* της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αλλά στην ίδια τη διεργασία μεταβολής, ισχυριζόμενοι ότι 'αν και δεν έχουμε τη δυνατότητα να ακολουθήσουμε το αόρατο, μπορούμε όμως να παρατηρήσουμε τα σινιάλα που δεχόμαστε». Έτσι, αφήνουν το ονείρεμα να ξετυλιχθεί και απλώς το ακολουθούν, εντοπίζοντας τις περίεργες *φιγούρες* που εμφανίζονται και προσκαλώντας τους συμμετέχοντες – αφηγητές να τις συνδέσουν με προσωπικά και οργανωσιακά ζητήματα, που έτσι αναδύονται.

Πολλά και κάθε φορά διαφορετικά είναι τα εργαλεία και οι επιμέρους τεχνικές που χρησιμοποιεί αυτή η σχολή, όπως πχ οι κούκλες (puppets), τα έργα τέχνης, οι ομαδικές ασκήσεις και τα παιχνίδια ρόλων με εναλλαγές, τα open fora κλπ.

Η διεργασία αυτή είναι εξαιρετικά έντονη και απόλυτα φυσική κι έτσι βοηθά τους συμμετέχοντες να κάνουν μια σημαντική αλλαγή στην οπτική τους, αντιλαμβανόμενοι ότι είναι συνδημιουργοί σε αυτό που τους ενοχλεί και βιώνοντας μια αίσθηση ενότητας.

- **Ο Αλχημικός Μετασχηματισμός**

Τον περασμένο αιώνα ο C.G. Jung ανέδειξε μέσα από το έργο του τον ψυχολογικό συμβολισμό της Αλχημείας. Έκτοτε διερευνήθηκαν διαστάσεις και εφαρμογές της σε πεδία πέραν της ψυχανάλυσης και δημιουργήθηκαν διάφορα μεθοδολογικά εργαλεία.

Τα περισσότερα χρησιμοποιούν τα 4 φυσικά στοιχεία (*γη – ύδωρ – αήρ – πυρ*) και τη διαδικασία μετατροπής του ενός στο άλλο (σύμφωνα με Εμπειροκλή και Αριστοτέλη), καθώς και τα βασικά αρχέτυπα του Jung (*Σκιά, Άνιμα - Άνιμους, Ταυτό*) και τη θεωρία της συγχρονικότητας.

Η πιο διαδεδομένη μεθοδολογία είναι το μοντέλο του *Αλχημικού Μετασχηματισμού*, που πραγματοποιείται κατά μη-γραμμικό τρόπο σε τρία στάδια. Τα στάδια αυτά και ο οργανωσιακός *συμβολισμός* τους είναι:

- α) Η **μελάνωση** (*nigredo*), που συμβολίζει τη *σκοτεινή νύχτα της ψυχής*, η οποία αντιστοιχεί στο *κάψιμο* του οργανισμού, τη βαθιά κρίση και την απώλεια του ήθους.
- β) Η **λεύκανση** (*albedo*), που συμβολίζει την απογύμνωση μέχρι την ουσιαστική φύση του, που οδηγεί στην αναζήτηση της πραγματικής ψυχής του και
- γ) Η **ερύθρωση** (*rubedo*), που συμβολίζει την επιστροφή του πάθους και του ενθουσιασμού, σηματοδοτώντας τη δέσμευση για δράση για μια νέα αρχή.

Η Ellen Wingard (οργανωσιακή σύμβουλος στο Omega Institute και εκπαιδύτρια) ξεκινά από το πρώτο στάδιο, όπου βασιλεύει η *Σκιά*, που είναι η απώλεια του νοήματος, το σαμποτάζ, ο κυνισμός, οι αντιφάσεις μεταξύ λόγων και έργων κλπ. Αντιμετωπίζει την οργανωσιακή σκιά μέσα από 4 μη-γραμμικές και πολύ έντονες διεργασίες, που αντιστοιχούν στα 4 στοιχεία και είναι:

- α) **Καύση** (*calcination*) των οργανωσιακών ψευδαισθήσεων (*πυρ*)
- β) **Διάλυση** (*dissolution*) των βαθύτερων ουσιών στα συναισθήματα (*ύδωρ*)
- γ) **Διαχωρισμό** (*separation*) των ουσιαστικών προτεραιοτήτων (*αήρ*)
- δ) **Συνένωση** (*conjunction*) των αντιθέτων σε μια νέα ενότητα και πράξη (*γη*).

Όπως και σε προηγούμενες μεθόδους, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στις συνθήκες των *εργαστηριακών* αυτών διεργασιών και ιδιαίτερα στην ύπαρξη ασφαλούς περιβάλλοντος (*ερμητικά κλειστού δοχείου*) όπου επιτελείται ο ψυχολογικός μετασχηματισμός.

Επίσης, υπάρχει κι εδώ ένα κρίσιμο *κατώφλι* (γραμμικότητας), το πέρασμα του οποίου επιτρέπει τη δημιουργία στιγμών *συγχρονικότητας* (συμπτώσεις με νόημα, στιγμές χάρης), με αποτέλεσμα την ανάδυση μιας νέας τάξης. Έτσι δίνεται η δυνατότητα για μια πρώτη προσέγγιση της *ψυχής* του οργανισμού, που δημιουργεί το (νέο) νόημα τόσο για τους ηγέτες του, όσο και για τα απλά μέλη του.

Η «ψυχή» του οργανισμού, που είναι διαφορετική από το «πνεύμα» του, περιλαμβάνει τον ιστό των σχέσεων, τις εργασιακές δεξιότητες και τις αποχρώσεις της καθημερινής κουλτούρας. Είναι άφατη και γίνεται αντιληπτή από τον πλούτο της παρουσίας της ή το κενό της απουσίας της.

Όπως σημειώνει και ο Benjamin Lichtenstein (καθηγητής στο UMass Boston College of Management και ασχολείται με ζητήματα επιχειρηματικότητας και οργανωσιακής συμπεριφοράς και αλλαγής) εξετάζοντας τον μετασχηματισμό σε επίπεδα (ατομικό – οργανωσιακό – κοινωνικό), σε πολλές από τις προαναφερθείσες τεχνικές δεν υπάρχει συγκεκριμένο γραμμικό σχέδιο, αλλά απλά ένας γενικός οδηγός, υπό τη μορφή τριών σταδίων:

- Δημιουργία κρίσιμων σχέσεων μέσα σ' ένα δοχείο αλλαγής
- Ύπαρξη κατωφλιού στην άκρη της γραμμικής λογικής και εμφάνιση καταλύτη
- Αυτο-οργάνωση και ανάδυση της νέας τάξης