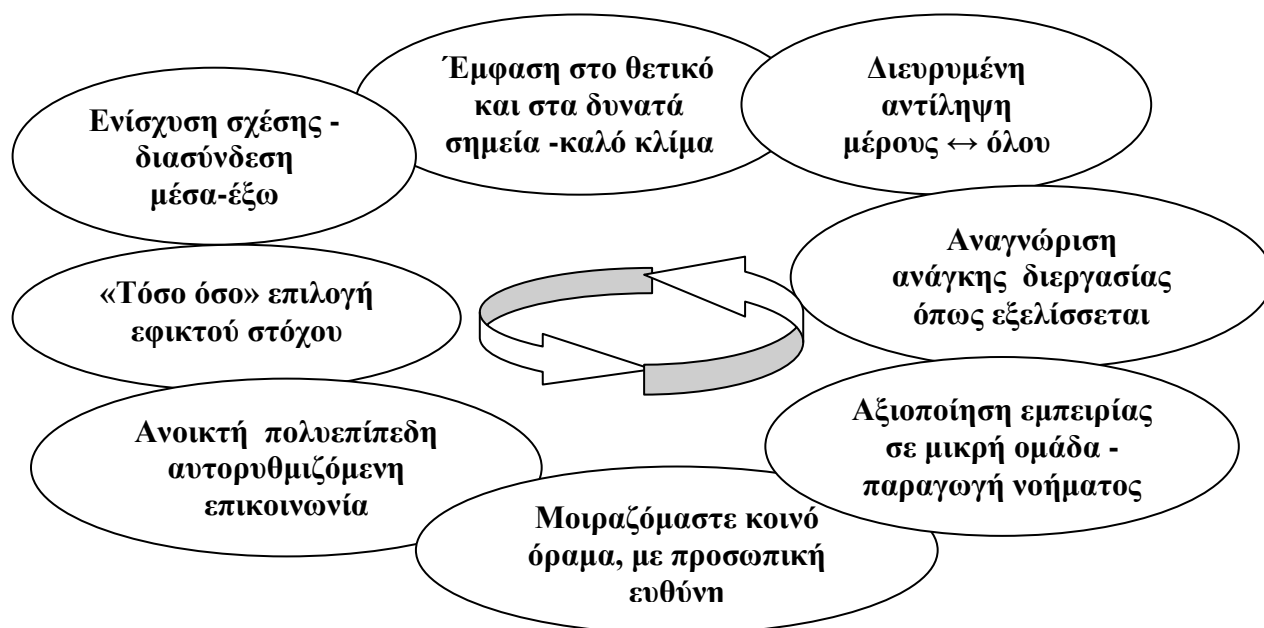


Στοιχεία Πυξίδας για την Αξιοποίηση της Δυσκολίας σε ομάδες της σχολικής κοινότητας

Μίνα Πολέμη-Τοδούλου

Τι είναι αυτό που βοηθά όταν παρουσιάζονται έντονες δυσκολίες και κρίση σε ένα κοινωνικό σύστημα, όπως η εκπαιδευτική ομάδα σε ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης, οι ομάδες παιδιών, εκπαιδευτικών ή στελεχών διοίκησης στο σχολείο, οι σχολικές επιτροπές ή συμβούλια και η ευρύτερη σχολική κοινότητα; Ποιά είναι κάποια βασικά σημεία/πηγές;



Η «κρίση» είναι μέσα στη ζωή, σημαντικός κι αναπόφευκτος κρίκος στο μέγαλωμα όλων των κοινωνικών συστημάτων - του ανθρώπου, της οικογένειας, της ομάδας, της κοινωνίας... Όλες οι σημαντικές αναπτυξιακές θεωρίες αναφέρονται σε αυτήν (Piaget, Erikson κ.α.). Σε μικρά βήματα ανάπτυξης οι κρίσεις είναι μικρές, σε αλλαγές μεγάλων φάσεων οι κρίσεις ανάλογα μεγάλες. Είναι μέρος της σπειροειδούς ανέλιξης του συστήματος από χαμηλότερα σε υψηλότερα επίπεδα συμπλοκότητας – οργάνωσης-διαφοροποίησης, σε μια συνεχή εναλλαγή δόμησης, εισαγωγής νέου στοιχείου – αποδόμησης –αναδόμησης με αξιοποίηση του νέου στοιχείου.

Η φάση της αποδόμησης ενέχει το συναίσθημα της ανασφάλειας: χάνοντας την προηγούμενη δομή μας βρισκόμαστε εκτεθειμένοι χωρίς ακόμα σχηματισμένους νέους τρόπους. Πώς να τολμήσουμε ανοίγματα που θα μας καταστήσουν ευάλωτους; Ποιοί είναι κάποιοι παράγοντες που ενθαρρύνουν να αποτολμούμε το καινούργιο, χωρίς να διακινδυνεύουμε σοβαρά τη διάλυσή μας (ως άτομο, ομάδα, οικογένεια, κοινωνία); Τί μπορεί να λειτουργήσει ως δίκτυ ασφαλείας;

Η διαχρονική αναζήτηση επάνω σε τέτοια ερωτήματα επίμονα και σταθερά έχει χτίσει ένα ευρύτατο πεδίο γνώσης που τροφοδοτείται σχεδόν από όλο το φάσμα των επιστημών. Είναι ένα καθαρά διεπιστημονικό πεδίο.

Πιο σημαντικό όμως για τον καθένα μας στη δική μας προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι αυτό που χτίζουμε οι ίδιοι εμείς μέσα από την αξιοποίηση των κρίσεων που παράγουμε ο ίδιος στη ζωή μας ή που η ζωή μας φέρνει. Η αξιοποίηση της κρίσης είναι επομένως μία δεξιότητα που διαρκώς συνεχίζουμε να αναπτύσσουμε.

Τα κοινωνικά συστήματα διαφέρουν μεταξύ τους στον προσανατολισμό τους στην κρίση. Άλλα την αποφεύγουν, άλλα τη συμπιέζουν/καλύπτουν, μεταθέτοντας τα ζητούμενα του μεγάλωματος και θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητά τους. Άλλα κρατούν αφύλακτες τις πόρτες και πάλι κινδυνεύουν. Η ρύθμιση λοιπόν του ποια κρίση θα διαχειριστούμε, πότε, με τι εφικτό στόχο σε εκείνη τη φάση, σε τι πλαίσιο, και με τι στήριξη αποτελούν κλειδιά της δεξιότητας.

Αυτό το σύνθετο κριτήριο μαζί με άλλα, που αναφέρουμε στη συνέχεια, συνθέτουν την «θεωρία της αλλαγής του συστήματος» δηλαδή την πυξίδα για αξιοποίηση της δυσκολίας και της κρίσης.

Κάποια βοηθητικά στοιχεία

1. Ενίσχυση της σχέσης: Ένα κοινωνικό σύστημα αντιμετωπίζει την κρίση (και την πολυπλοκότητα) –καλύτερα όσο περισσότερο καλλιεργεί τις σχέσεις ανάμεσα στα υπο-συστήματά του και μεταξύ του συστήματος με άλλα στο περιβάλλον.

- Μελέτες ανθρωπολόγων καταλήγουν μετά από αναλυτικές μετρήσεις ότι η αντοχή μιας κοινωνίας στην αποσταθεροποίηση και στις έντονες πιέσεις είναι απόλυτα συνυφασμένη με την ‘κοινωνική δύναμη’, η οποία αντιστοιχεί στο βαθμό της εσωτερικής διασύνδεσης-διαδικτύωσης της κοινότητας(10).
- Μία ανθεκτική ομάδα (οικογένεια, οργανισμός) έχει βρεθεί ότι χαρακτηρίζεται από φράσεις μελών όπως: «Μπορεί ο ένας να υπολογίζει στον άλλον μέσα στην ομάδα..... ενώ παράλληλα σέβεται ο καθένας τη διαφορετικότητα και τα όρια του άλλου και ως προς προσωπικά χαρακτηριστικά και ως προς ρόλο». Επομένως: εναρμόνιση της διασύνδεσης με την ‘διαχωριστότητα’(11,12).
- Ενεργή αναζήτηση βοήθειας. Επομένως: Καλλιέργεια δικτύων ανθρώπων (οικογένεια, φίλοι, γείτονες, συνάδελφοι) και οργανώσεων στις οποίες μπορεί κανείς να ανατρέξει για βοήθεια πρακτική (πληροφορία, συγκεκριμένες υπηρεσίες) έως και συγκινησιακή στήριξη (14).
- Σύνδεση σε όλα τα επίπεδα από την άμεση ευρύτερη κοινότητα (δίκτυα)... Έως τον διπλανό: «η δυνατότητα να βάζεις τον εαυτό σου στη θέση του άλλου... είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της κοινωνίας που επιβιώνει ηθικά»(1).

2. Διευρυμένη αντίληψη: Βλέπουμε τον εαυτό μας ως κομμάτι ευρύτερων συνόλων, πέρα από το άτομό μας. Συνδεόμενοι με το άμεσο περιβάλλον μας ενισχύεται η αίσθηση του ‘ανήκειν’ και της αξίας μας, του στόχου ζωής που

υπερβαίνει τον προσωπικό(11,12, 9, 6). Η διεύρυνση σε μια ευρύτερη ενότητα απ' τη μονάδα.. στην 2άδα.. στην 4άδα.. στην 20άδα, στη μεγαλύτερη κοινότητα μελών στο πρόγραμμα... και πιο πέρα.. για να ιδρύεται σταδιακά η έννοια της διαστρωματωμένης κοινότητας (5). Κάθε φορά που σκεφτόμαστε μία δυσκολία σε ένα σύστημα (π.χ. μία συγκεκριμένη σχέση...), ας δώσουμε λίγο χρόνο παρατήρησης από ένα σημείο που βλέπουμε συνολικά το σύστημα κι όχι μόνο το πρόβλημα που εστίασαμε αρχικά (μετακίνηση οπτικής). Ας θυμηθούμε ότι τα μέρη δεν μπορούν να επιβιώσουν χωρίς το όλον. Διεύρυνση - άνοιγμα εναλλακτικών.

3. Αναγνωρίζουμε και αξιοποιούμε το θετικό: το θετικό συναίσθημα είναι σημαντικό κριτήριο για τη μάθηση, το συντονισμό και το σχετίζεσθαι... όταν διατρέχουμε μια κρίση ας αναγνωρίσουμε και ας βασιστούμε στα χρήσιμα, στις δυνάμεις και στα καλά και από κει θα φτιάξουμε τη βάση. Διακρίνοντας το θετικό τώρα και παλιότερα... ενισχύεται η αισιόδοξη οπτική της ζωής που συνδέεται με τη δυνατότητα αξιοποίησης της κρίσης (3). Ας ακούσουμε τη σοφία του συστήματος που μας προβληματίζει (ατόμου, ομάδας): ας ενθαρρύνουμε εκείνες τις δυνάμεις και διαδικασίες που βοηθούν το σύστημα να αυτο-ρυθμίζεται. Παράλληλα θρέφουμε στιγμές χιούμορ χαλάρωσης και ευχάριστης συναλλαγής, φροντίζουμε, συμπονάμε.

4. Ξαναφέρνουμε στο προσκήνιο αυτά που μαζί οραματιζόμαστε, αποσαφηνίζουμε το στόχο και το συμβόλαιο μέσα σε αυτό το όραμα που μας συνδέει εδώ και τώρα (3). Ο V. Frankl παρατήρησε ότι αυτοί που επιβίωσαν από στρατόπεδα συγκέντρωσης ήταν αυτοί που ονειρευόντουσαν αυτά που επιθυμούσαν (14). Η κρίση ως πρόκληση που μοιραζόμαστε, αντίθετα με τον ατομικιστικό προσανατολισμό που έχει πρότυπο το σκληρό ανθεκτικό άτομο. Σημασία πολιτισμικού πλαισίου, δηλαδή αξίες και στάσεις 'συλλογικού προσανατολισμού' (που έχουμε ακόμα οι Έλληνες έστω... θαμμένο).

5. Μοιραζόμαστε εμπειρία προσωπική σε μικρή ομάδα (2-5 μελών), παράγουμε νόημα. Αναγνωρίζουμε τα σημαντικά που ξέρουμε και που δεν ...ξέραμε ότι τα ξέρουμε. Συνδέουμε με το κοινό όραμα. Φτιάχνουμε το δικό μας κοινό απόθεμα γνώσης και εμπειρίας.

6. Αναγνωρίζουμε τις αναδυόμενες ανάγκες της διεργασίας που εξελίσσεται σε φάσεις. Όπως όταν περπατάμε προσέχουμε το επόμενο βήμα αλλά ταυτόχρονα το βλέμμα μας πέφτει στο μονοπάτι που εκτείνεται μπροστά μας, ενισχύουμε την αντίληψη των πραγμάτων ως διεργασία που εξελίσσεται. Σε μία φάση μπορεί το κεντρικό ζητούμενο να είναι η οικειότητα, ενώ σε επόμενη η διαχείριση των διαφορετικών απόψεων... Σημαντική η αναγνώριση της κύριας ανάγκης εκείνη τη στιγμή. Σε αυτό βοηθάει η 'ανάγνωση' των αναδυόμενων «ρόλων στην ομάδα».

7. Ρυθμίζουμε πληροφορία και επικοινωνία στο κατάλληλο επίπεδο συμπλοκότητας. Όταν 'ανέβει' το επίπεδο της ανασφάλειας για οποιοδήποτε λόγο, επανερχόμαστε σε απλές ανθρώπινες δομές, χαμηλώνοντας τη συμπλοκότητα (2άδα, 4άδα) για να εγκατασταθεί ξανά κλίμα εμπιστοσύνης. Φτιάχνουμε πλαίσιο για οριζόντια συναλλαγή (μοίρασμα στη μικρή ομάδα) –ενισχύοντας το «Λες αυτό που

εννοείς και εννοείς αυτό που λες» σε άμεση συγκεκριμένη επικοινωνία, με ανοιχτά συναισθήματα σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ενσυναίσθησης, συμπόνιας. Ολοκληρώνουμε φιλτράροντας και την κάθετη επικοινωνία(από το άτομο, στην ομάδα, στην ολομέλεια, στην κοινότητα ομάδων), έτσι ώστε το κάθε υποσύστημα να είναι εξοπλισμένο με την απαραίτητη πληροφορία για να απαντήσει αυτόνομα σε εκφρασμένες ανάγκες του συνόλου. Όχι πληροφόρηση πολλή ή ακατάλληλη (π.χ. ο καθορισμένος χρόνος συναλλαγής στη μικρή ομάδα ρυθμίζει την πληροφορία που θα ανταλλαγεί). Η πληροφορία να κυκλοφορεί όπως το αίμα στις φλέβες και αρτηρίες, 'από-προς', ελεύθερα κι οργανωμένα, σε όλα τα σημαντικά όργανα, αλλιώς οι λειτουργίες μπλοκάρουν(2) (Ό,τι παράχθηκε στη μικρή ομάδα να θρέψει τη μεγάλη) Όπως το αίμα έχει ρυθμό και ποσότητα, (κάποια αγγεία ζητούν μικρότερη ποσότητα ή σε ώρα κρίσης εντείνεται η κυκλοφορία με γρήγορο καρδιοχτύπι) αντίστοιχα χρειάζεται να αυτορυθμίζεται ο ρυθμός της πληροφορίας διότι δεν είναι εφικτό να γίνεται κεντρικά η ρύθμιση. Στις πολύπλοκες οργανώσεις προτείνεται τα κανάλια πληροφορίας να είναι πολλαπλά (τηλέφωνο, email, χαρτί, fax, sms κλπ) ώστε στη κρίση η παράλληλη χρήση να πετυχαίνει γρηγορότερη κι ασφαλέστερη ροή(2). Στην κρίση επαναπροσδιορίζονται τα όρια: χρειάζεται εγρήγορση να αναζητήσουμε σε τι να κλείσουμε και παράλληλα σε τι να ανοίξουμε. (να ανοίξουμε μεταξύ μας στη μικρή ομάδα, ενώ κλείνουμε προς τις άλλες ομάδες ή την έξωθεν προερχόμενη αναστάτωση).

8. Τέχνη του εφικτού, «τόσο-όσο» σε όλα τα επιδιωκόμενα (πληροφορία, βήματα, έργα κλπ). Οι μελέτες έχουν δείξει ότι η αξιοποίηση του καινούργιου και διαφορετικού για να απο τελέσει μο χλό ανάπτυξης πρέπει να κινηθεί μέσα σε ένα φάσμα «τόσο όσο», ούτε πολύ πιο ψηλά απ' τις δυνατότητες, ούτε χαμηλότερα, ούτε σε πιο πολλά γιατί 'αραιώνει' η σημασία. Να κάνουμε την καλύτερη επιλογή από τις διαθέσιμες, με έμφαση στα πιο σημαντικά, αποδεχόμενοι ότι υπάρχουν πράγματα που δεν είναι στο δικό μας έλεγχο (11,12). Αναζητούμε στο σύνολο της αντιξοότητας αυτό που τώρα είναι διαχειρίσιμο από εμάς και στο οποίο βρίσκουμε νόημα, γιατί μας μεγαλώνει και μας κάνει δυνατότερους.

Η αξιοποίηση της κρίσης βοηθιέται από τα στάδια «πριν και μετά»:

1. Στην προ-κρίσης φάση χρειάζεται να φτιάχεται ένα πλάνο υποδοχής της αλλαγής και του απρόβλεπτου. Αυτό σημαίνει π.χ. α) «μαξιλαράκια» χρόνου, β) ένα πλάνο για το ποιος ειδοποιεί ποιον και ποιος επεξεργάζεται τι, με ποιον, πού, πότε, για να μπορεί να κινητοποιηθεί στη διάρκεια της κρίσης, γ) διευκρίνιση της ιεραρχίας, δ) αίσθηση από τη γνώση της πορείας του συστήματος μέχρι εκείνη τη στιγμή για τις πιθανές εξελίξεις και συμπεριφορές του, ε) εγρήγορση να αντιληφθούμε το νέο στοιχείο, που σίγουρα εμφανίζεται στην κρίση, στ) ευέλικτη δομή με εναλλακτικές.

2. Στη μετά-κρίση φάση χρήσιμος ο προσωπικός και συλλογικός αναστοχασμός και επανατροφοδότηση, ώστε να αναπροσαρμόζονται τα πλάνα αντιμετώπισης, τα κανάλια πληροφοριών, να διευκρινίζονται ασάφειες, αναγνωρίζονται οι αδύναμοι

κρίκοι στο σχετίζεσθαι, και εσωτερικά και με άλλα συνεργαζόμενα συστήματα . Να ενσωματώνεται δηλαδή μάθηση μέσα στη διαδικασία. Η ανθεκτικότητα (resilience), η οποία έχει γίνει αντικείμενο έντονου ερευνητικού ενδιαφέροντος τα τελευταία χρόνια, ορίζεται ως η αξιοποίηση της κρίσης για μεγάλωμα προς κάτι καινούργιο κι όχι για επαναφορά σε προηγούμενη ... ‘οικεία’ ισορροπία.

Και έλεγε η Meadows, βιοφυσικός, πρωτοπόρα επιστήμων του περιβάλλοντος, αρθρογράφος με στήλη «Ο παγκόσμιος πολίτης», όπου σχολίαζε τρέχοντα συμβάντα από συστημική σκοπιά (4):

«Όσο επιμένουμε στην ταυτότητα του ρόλου του ‘παντοδύναμου κατακτητή’, η ασάφεια που αποκαλύπτεται μέσα από το συστημικό σκέπτεσθαι είναι αβάστακτη. Εάν δεν μπορούμε να καταλάβουμε, να προβλέψουμε και να ελέγξουμε τι μας μένει να κάνουμε;...»

«...Όμως υπάρχουν πολλά που μπορούμε να κάνουμε. Το μέλλον δεν μπορούμε να το προβλέψουμε, αλλά μπορούμε να το οραματιστούμε και να το ‘εφεύρουμε με αγάπη’. Τα συστήματα δεν μπορούν να ελεγχθούν, αλλά μπορούν να επανασχεδιάζονται συνεχώς. Δεν μπορούμε να βουτήξουμε με βεβαιότητα σ’ ένα κόσμο χωρίς εκπλήξεις, αλλά μπορούμε να προσμένουμε τις εκπλήξεις και να μαθαίνουμε απ’ αυτές. Δεν μπορούμε να επιβληθούμε σ’ ένα σύστημα, μπορούμε να αφουγκραστούμε τι μας λέει το σύστημα και να ανακαλύψουμε πώς οι ιδιότητές του και οι αξίες μας μπορούν να συνεργήσουν έτσι, ώστε να επιφέρουν κάτι καλύτερο από αυτό που θα μπορούσε να παραχθεί με τη θέλησή μας μόνο».

Καταλήγει η Meadows «δεν μπορούμε να ελέγξουμε τα συστήματα, ίσως και να μην μπορούμε να τα καταλάβουμε, αλλά μπορούμε να ‘χορέψουμε μαζί τους’..... Αυτό σημαίνει να είμαστε σε εγρήγορση, να παρατηρούμε με προσοχή, να συμμετέχουμε, να ανταποκρινόμαστε στην ανατροφοδότηση».

Βιβλιογραφία

1. Cyrulnik, Boris, Resilience: How Your Inner Strength Can Set You Free from the Past, Tarcher, 2011.
2. Lewis G. & Martin M., “Ensuring Organizational Resilience and Employee Well-Being Through Crisis Communications”. Free white paper, DISASTER RESOURCE GUIDE Santa Ana, CA: 2011.
3. McAdam, E., & Lang, P. “Appreciative Work in School. Generating Future Communities” United Kingdom: Kingsham Press. 2009.
4. Meadows, D., (2002). Dancing With Systems. The Systems Thinker Vol. 13, No.2.
5. Morin, E., «Οι επτά γνώσεις κλειδιά για την παιδεία του μέλλοντος», Εκδόσεις του 21ου, Αθήνα 2000.
6. Perkins, D., “Making Learning Whole: How Seven Principles of Teaching can Transform Education”, Jossey-Bass, 2008.

7. Richmond, B., "The "thinking" in systems thinking: Seven essential skills", Pegasus Communications, Waltham, MA. 2000.
8. Sarlos, S., McIntyre, G., Posimani, A., "Enhancing Staff Resilience through Therapeutic Crisis Intervention and Leadership", in the Ninth Australasian Conference on Child Abuse and Neglect, 2004.
9. Senge, P. M. (1999). "Presence". London: Nicholas Brealey Publishing. 2004.
10. Tousignant, M. and Sioui, N., "Resilience and Aboriginal Communities in Crisis: Theory and Interventions", Journal of Aboriginal Health, 2009.
11. Walsh, F., Family Resilience: A Framework for Clinical Practice, Family Process, Vol. 42, 1, 2003.
12. Walsh, F., Family Resilience: A Concept and Its Application, Family Process, V. 35:261-281, 1996.
13. Williams, Bob (2011) All Methods Are Wrong. Some Methods Are Useful The Systems Thinker Volume 22, Number 4.
14. Αντωνίου, Γ. Δίκτυα και Πολύπλοκα ανοικτά συστήματα , ομιλία, ΑΚΜΑ, 2011.
15. Frankl, V. Από το στρατόπεδο συγκέντρωσης στον υπαρξισμό-νόημα ζωής, Ψυχογιός, 2010.