

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ
ΩΣ ΣΥΝΔΕΤΑΜΕΝΗ ΕΚΚΛΙΣΗ ΤΩΝ ΘΡΑΤΡΙΚΩΝ
ΟΜΑΔΩΝ

Ευρώπη Θωμοπούλου

Επιβλέπων Καθηγητής: Γιώργος - Μιχαήλ Κλήμης

Ευχαριστίες

Καταρχήν θέλω να ευχαριστήσω ολόψυχα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Γιώργο-Μιχαήλ Κλήμη, για την καθοδήγηση και τη συμπαράστασή του, αλλά και την ενθάρρυνσή του κάθε φορά που είχα αμφιβολίες για τις δυνάμεις μου και τα χρονικά περιθώρια.

Αυτή η εργασία δεν θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιηθεί χωρίς την συνδρομή των μελών των δύο οργανισμών, που συμμετείχαν πρόθυμα στις συνεντεύξεις, με εμπιστεύθηκαν και μοιράστηκαν μαζί μου πολύ προσωπικές σκέψεις για την ομάδα τους, τις προσδοκίες ή ακόμη και τους φόβους και τα παράπονά τους και παρείχαν πολύτιμο υλικό που με βοήθησε να κατανοήσω εις βάθος τις δομές και τις σχέσεις που δημιουργούνται εντός των οργανισμών τους.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω επιπλέον τη διευθύντριά μου, Αγγελική Πατρούμπα, για την κατανόηση της κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας αυτής αλλά και καθ'όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου, αλλά και για την υποστήριξή της και την εμπιστοσύνη της.

Ένα ξεχωριστό ευχαριστώ και στον καθηγητή του τμήματος κ. Σκαρπέλο, που έχει σταθεί αυτά τα δύο χρόνια δίπλα στους φοιτητές του μεταπτυχιακού παρέχοντας την υποστήριξή του σε όλα τα διαδικαστικά θέματα της σχολής και καταβάλλοντας μεγάλη προσπάθεια για να μας βοηθήσει.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που με στήριξαν αυτά τα δύο χρόνια, προκειμένου να μπορέσω να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις του μεταπτυχιακού, της εταιρίας όπου εργάζομαι, των παραστάσεων και ενός επικείμενου γάμου: τη μητέρα, την αδερφή μου, τους φίλους μου και τον Βαγγέλη, που πιστεύουν σε μένα κι έδειξαν κατανόηση στις συνεχείς απουσίες μου λόγω “ανειλημμένων υποχρεώσεων” και επιπλέον με βοήθησαν με όποιο τρόπο μπορούσε ο καθένας, τους συναδέλφους μου στα projects όπου δεν μπόρεσα να είμαι απόλυτα συνεπής για την κατανόησή τους, καθώς και τους ηθοποιούς της θεατρικής μου ομάδας, που κατέβαλλαν υπεράνθρωπες προσπάθειες ώστε να ολοκληρώσουμε τη φετινή μας παράσταση νωρίτερα για να μπορέσω να προχωρήσω στη συγγραφή της εργασίας μου.



Στη μνήμη του πατέρα μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	5
ΤΟ ΠΕΔΙΟ & ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	5
ΑΡΧΙΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ.....	5
ΣΚΟΠΟΣ & ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	6
ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	7
ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	8
Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	8
ΓΝΩΣΗ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ & ΑΤΟΜΙΚΗ.....	8
ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΓΝΩΣΗ.....	9
Η ΜΑΘΗΑΝΟΥΣΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	13
I. Σαφήνεια αποστολής και οράματος.....	15
II. Δέσμευση ηγεσίας και ενδυνάμωση.....	16
III. Πειραματισμός και επιβράβευση.....	17
IV. Αποτελεσματική μεταφορά της γνώσης.....	18
V. Ομαδική δουλειά και ομαδική επίλυση προβλημάτων.....	19
ΠΡΟΧΩΡΩΝΤΑΣ ΕΙΣ ΒΑΘΟΣ.....	19
ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	22
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	22
ΟΙ ΔΥΟ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ - ΚΟΙΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ & ΑΠΟΚΚΛΙΣΕΙΣ.....	26
ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΑΝΑΛΥΣΗ.....	29
ΠΟΣΟ ΣΑΦΕΣ & ΑΠΟΔΕΚΤΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ;.....	29
Όραμα εντός του σταθερού πυρήνα του οργανισμού.....	29
Το όραμα και τα νέα μέλη του οργανισμού.....	33
Το όραμα εντός της πρόβας.....	35
Δυνατότητα αυτοαξιολόγησης.....	35
ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΜΑΘΗΣΗ & ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ;.....	38
Δομές για κατανομή αρμοδιοτήτων και ενδυνάμωση.....	38
Εντός της πρόβας: ο καθοριστικός ρόλος του σκηνοθέτη.....	39
ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΝΤΑΙ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΝΑ ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΟΥΝ ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΝΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΤΟΥΝ;.....	44
Πρακτικά ζητήματα.....	44
Εντός της πρόβας.....	44
Πειραματισμός εντός πλαισίου.....	45
ΠΟΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΙΝΑΙ Η ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ;.....	49
Εντός του σταθερού πυρήνα των οργανισμών.....	50
Νέα μέλη και συνεργάτες των οργανισμών.....	51
Εξωτερικό περιβάλλον.....	53
ΥΠΑΡΧΕΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ & ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ;.....	56
ΠΕΝΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	58
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	60
ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΓΕΝΙΚΕΥΣΗΣ	61
ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΜΑΘΗΑΝΟΥΣΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	63
ΣΥΝΟΨΙΖΟΝΤΑΣ	70
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	75

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΟ ΠΕΛΟΣ & ΟΙ ΣΤΟΙΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στους περισσότερους οργανισμούς, κάθε φορά που συνεργάζονται οι άνθρωποι, κάθε φορά που αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις ή κάνουν λάθη έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν, να μάθουν και στη συνέχεια αυτή η γνώση αποτελεί “κληρονομιά” για το μέλλον των ιδίων των ατόμων και του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί που δεν έχουν σταθερή σύσταση και διάρκεια στον χρόνο αλλά συστήνονται στο πλαίσιο ενός project και στη συνέχεια διαλύονται όπως συμβαίνει στον κινηματογράφο ή το θέατρο αποτελούν μια ιδιόζουσα περίπτωση για τον τρόπο που λειτουργούν ως προς τη συσσώρευση και διαχείριση γνώσης. Για κάθε νέα παράσταση σχηματίζεται ένας νέος θίασος και αντίστοιχα νέοι συνεργάτες καλούνται να πλαισιώσουν τη νέα αυτή παραγωγή. Αντίστοιχα, κάθε φορά που τελειώνει το project ενός φιλμ ή μιας παράστασης, οι συντελεστές παίρνουν τα διδάγματα και την εμπειρία που κέρδισαν εντός της παράστασης και προχωράνε σε νέες παραγωγές.

Ωστόσο, σε κάποιες περιπτώσεις δεν ισχύει ακριβώς αυτή η διαδικασία. Υπάρχουν **περιστάσεις όπου θεατρικές ομάδες λειτουργούν σταθερά μαζί, συστήνουν μια εταιρία και δημιουργούν ένα σταθερό - αν και πιο ευέλικτο - σε σύγκριση με μια κλασική εταιρία - οργανισμό, που διαγράφει μια κοινή πορεία στον χρόνο και λειτουργεί ως το πλαίσιο λειτουργίας και εξέλιξης των μελών του.**

Το παράδειγμα των σύγχρονων θεατρικών ομάδων μάς δίνει την **ευκαιρία να δούμε μια διαφορετική οπτική στο θέμα της διαχείρισης και μεταφοράς της γνώσης.** Αυτό που σε πρώτη προσέγγιση μπορεί να φαίνεται ως διάλυση του οργανισμού και άρα απώλεια του κεφαλαίου της γνώσης που δημιουργείται μέσα στον οργανισμό, στην πραγματικότητα μπορεί να αποτελέσει (εν δυνάμει και επί της αρχής) ένα πολύ περισσότερο **ευέλικτο και λειτουργικό μοντέλο διαχείρισης της γνώσης, που βρίσκεται στον ενδιάμεσο χώρο ανάμεσα στους σταθερούς οργανισμούς και τους project based οργανισμούς που διαλύονται αμέσως μετά την ολοκλήρωση του δεδομένου έργου.**

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Η διαχείριση της γνώσης και η οργανωσιακή μάθηση αποτελούν το σημαντικότερο - αν όχι το μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους σύγχρονους οργανισμούς και δη τους πολιτιστικούς. Αυτό όμως δεν ισχύει στα project based πεδία. Όπως αναφέρουν οι DeFilippi & Arthur (1998:125), οι πιο διαδεδομένες θεωρίες του στρατηγικού management τίθενται υπό αμφισβήτηση, καθώς τα δεδομένα είναι τελείως διαφορετικά. Πώς μπορούμε στις περιπτώσεις των θεατρικών παραστάσεων, όπου

διαλύονται οι οργανισμοί και οι αντίστοιχες ομάδες εργασίας μετά την ολοκλήρωση του project, να κάνουμε λόγο για “θεμελιώδεις ικανότητες”, το “ανθρώπινο κεφάλαιο” ή “μεταφορά γνώσης”;

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης θα εξετάσουμε τους θεατρικούς οργανισμούς ως προς την οργάνωση, τις αρχές λειτουργίας τους και τη διαχείριση της γνώσης. Με βάση την εμπειρία μας από το πεδίο των θεατρικών ομάδων θεωρούμε πως βρίσκονται στον ενδιαμέσο χώρο ανάμεσα στους σταθερούς οργανισμούς και τα project based πεδία. Ως εκ τούτου έχουν **χαρακτηριστικά που ευνοούν την εν δυνάμει μαθησιακή ικανότητά τους, αλλά ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν σημαντικά εμπόδια.**

Η προτεραιότητα στην καλλιτεχνική διαδικασία έναντι της προτεραιότητας στο κέρδος και στη διαδικασία έναντι του αποτελέσματος, η δυνατότητα συνεργασίας συνεχώς με νέα άτομα που μπορούν να φέρουν νέες ιδέες και να εξελίσσουν τον οργανισμό, οι ανοιχτές διαδικασίες διαβούλευσης εντός του οργανισμού, η συλλογική δουλειά είναι ορισμένα μόνο από τα θετικά χαρακτηριστικά που καθιστούν τις θεατρικές ομάδες ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον πεδίο μελέτης ως προς τη διαχείριση της γνώσης. Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη συστηματοποιημένων και εκλογικευμένων δομών λόγω περισσότερο άτυπων σχέσεων και τα ισχυρά οικονομικά προβλήματα που συχνά απειλούν την ίδια τη βιωσιμότητά τους αποτελούν σημαντικές προκλήσεις για τους οργανισμούς. Η εθελοντική βάση συνεργασίας (καθώς δεν υπάρχει άμεση οικονομική σχέση), τέλος, μπορεί να δημιουργήσει είτε ένα κλίμα συλλογικότητας, δέσμευσης και αφοσίωσης ή αντίστροφα μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα συνέπειας και αφοσίωσης λόγω άλλων βιοποριστικών υποχρεώσεων.

ΣΚΟΠΟΣ & ΣΤΟΙΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας μας είναι **να εντοπίσουμε τις τάσεις, τα προβλήματα και τις βέλτιστες πρακτικές, ώστε τελικά να αναδείξουμε τα στοιχεία και την κατεύθυνση που θα μπορούσαν να καταστήσουν έναν τέτοιο οργανισμό δυνατό και ανταγωνιστικό με όρους μάθησης.**

Για αυτό στοχεύουμε:

- να **αποτυπώσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά** των νέων θεατρικών ομάδων που συνδέονται με το θέμα της μαθησιακής ικανότητας τους.
- να **διερευνήσουμε τις προοπτικές μάθησης** που ενυπάρχουν στους θεατρικούς αυτούς οργανισμούς και τις **απαραίτητες συνθήκες ή τις προϋποθέσεις προκειμένου να μπορέσουν να ευοδωθούν αυτές οι προοπτικές**, ξεπερνώντας τις αντίστοιχες αδυναμίες και αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις.

Αυτή η μελέτη περιλαμβάνει πέντε κεφάλαια. Στο **δεύτερο κεφάλαιο** γίνεται μια **ανασκόπηση** της σχετικής έρευνας σε ό,τι αφορά τις κομβικές για την έρευνά μας έννοιες, όπως η γνώση και οι σχετικές με αυτή θεωρίες για τη δημιουργία και μεταφορά της γνώσης. Προχωράμε σε ένα **διαχωρισμό** των εννοιών της οργανωσιακής γνώσης (organizational learning) και της μανθάνουσας οργάνωσης (learning organization) και αναλύονται τα **χαρακτηριστικά** της μανθάνουσας οργάνωσης και οι αντίστοιχες **προϋποθέσεις**, προκειμένου να ευοδωθεί το ιδανικό μιας μανθάνουσας οργάνωσης, όπως έχουν προταθεί από τους ερευνητές και τις διαφορετικές προσεγγίσεις της σχετικής έρευνας.

Με βάση αυτή την θεωρητική προσέγγιση για τις αρχές της μανθάνουσας οργάνωσης και ένα σχετικό μοντέλο αξιολόγησης της μαθησιακής ικανότητας του οργανισμού, προχωράμε στη συνέχεια στην επιλογή της μεθόδου, την οποία αναλύουμε στο **τρίτο κεφάλαιο**. Αφού περιγράψουμε τη **μέθοδο** που διαλέξαμε και τους λόγους για τους οποίους θεωρούμε πως είναι η πιο κατάλληλη, **διευκρινίζουμε** ορισμένα θέματα που άπτονται της έρευνας και είναι σημαντικά για την ανάλυση των δεδομένων.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** αναλύουμε τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα μας σε δύο θεατρικές ομάδες με βάση τους πέντε άξονες που έχουμε επιλέξει - σύμφωνα με τη θεωρητική βάση που περιγράφηκε στο δεύτερο κεφάλαιο και το μοντέλο που επιλέξαμε στο τρίτο κεφάλαιο. Καταγράφουμε τις τάσεις, τα χαρακτηριστικά, τα προβλήματα και τις ευκαιρίες που παρουσιάζουν οι δύο αυτοί οργανισμοί.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο**, αφού αναφερθούμε στους **περιορισμούς** και τις **ελλείψεις** της έρευνας μας, καταλήγουμε στις αρχές των θεατρικών ομάδων και εντοπίζουμε τα κοινά στοιχεία αλλά και τις διαφορές τους, ώστε να **αναδείξουμε ορισμένες τάσεις και μοτίβα** χρήσιμα για να κατανοήσουμε τις νέες θεατρικές ομάδες. Επίσης αναδεικνύουμε **τα κυριότερα στοιχεία, που θα μπορούσαν να συντελέσουν στην ορθότερη λειτουργία τους, ώστε να επωφεληθούν από τη δυναμική και τις προοπτικές που ενέχουν** και να δράσουν ώστε να μειώσουν ή να εξαλείψουν το αντίκτυπο των αρνητικών συνισταμένων τους και των κυριότερων προκλήσεων τους. Τέλος, προτείνουμε μια κατεύθυνση για σχετική έρευνα καταλήγοντας στο σημείο από όπου ξεκινήσαμε: στο συμπέρασμα πως οι θεατρικές ομάδες συνιστούν ένα γόνιμο τόπο για την έρευνα της διαχείρισης της γνώσης αλλά και ένα πεδίο που έχει να μάθει ακόμη πολλά από αυτή.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Στο κεφάλαιο αυτό θα σταθούμε στους σημαντικότερους σταθμούς της σχετικής με τη μανθάνουσα οργάνωση έρευνας. Ξεκινάμε εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο η γνώση δημιουργείται και στη συνέχεια μεταφέρεται ή διαχέεται εντός του οργανισμού. Στη συνέχεια θίγονται σχετικά ζητήματα και τελικά καταλήγουμε στην αποκρυστάλλωση σημαντικών προϋποθέσεων για μια μανθάνουσα οργάνωση.

Παρακολουθώντας τη σχετική έρευνα έχουμε τη δυνατότητα να εμβαθύνουμε στα κομβικά ζητήματα που μας απασχολούν και να θέσουμε τη θεωρητική βάση για την έρευνα μας, ώστε να εντοπίσουμε τις αρχές και τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών.

Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

ΓΝΩΣΗ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ & ΑΤΟΜΙΚΗ

“Knowledge generation and assimilation processes can be a sustainable source of competitive advantage.

(Thomas et al, 2001:341)

Η **γνώση** αναδύεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία ως το ισχυρότερο **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, ακριβώς όπως το ανθρώπινο κεφάλαιο της είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό της στοιχείο. Αντίστοιχα, οι **θεμελιώδεις ικανότητες** είναι η συλλογική τεχνογνωσία που κατέχουν οι άνθρωποι των οργανισμών και ως τέτοια αποτελεί το ιδιαίτερο εφόδιο του οργανισμού, που δύσκολα μπορεί να εντοπιστεί, διατυπωθεί και άρα αντιγραφεί.

“Η θεμελιώδης ικανότητα είναι συνέπεια μιας συλλογικής μάθησης της οργάνωσης ιδιαίτερα της γνώσης του τρόπου με τον οποίο συντονίζονται οι διαφορετικές παραγωγικές δεξιότητες και αφομοιώνουν διάφορες τεχνολογικές αλλαγές” (Prahalad και Hamel, 1980:82, αναφέρεται στο Μιντζμπεργκ, 1998:259)

Η έννοια της θεμελιώδους ικανότητας (βλέπε και Daft, 2003, 243) βρίσκεται πολύ κοντά σε αυτό που οι Νονάκα και Τακεούτσι (2001), ονομάζουν άρρητη γνώση με τη διαφορά πως η τελευταία συνιστά την ιδιαίτερη γνώση του ατόμου και όχι της συλλογικότητας.

Η **ρητή ή κωδικοποιημένη γνώση** αναφέρεται στη γνώση που μπορεί να μεταδοθεί με επίσημη, συστηματική γλώσσα. Η **άρρητη γνώση** [από την άλλη πλευρά] είναι προσωπική και είναι δύσκολο να επικοινωνηθεί (Νονάκα & Τακεούτσι, 2001:92).

Ακριβώς επειδή η άρρητη γνώση συνιστά το πιο σημαντικό γνωστικό εφόδιο για μια οργάνωση αξίζει να σταθούμε στην θεωρία που ανέπτυξαν σε σχέση με τη **ρητή και άρρητη γνώση**, τις σχετικές διεργασίες μετατροπής τους και τη μεταφορά της γνώσης εντός του οργανισμού. Οι Νονάκα και Τακεούτσι (2001) οικοδομούν τη θεωρία τους για τη δυναμική διεργασία δημιουργίας γνώσης πάνω στη σχέση ανάμεσα στη ρητή και άρρητη γνώση, τονίζοντας τη σημασία της δεύτερης και αναφερόμενοι στις διεργασίες που συντελούνται προκειμένου να αναπτυχθεί το γνωστικό κεφάλαιο της οργάνωσης.

ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΑΝΑΜΕΣΤΑ ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΓΝΩΣΗ

Στην έρευνα για τη γνώση το πρώτο ζήτημα που κυριαρχεί αφορά τη μετατροπή της ατομικής γνώσης σε κτήμα του οργανισμού αλλά και στον τρόπο που η συλλογική γνώση επηρεάζει και μεταδίδεται στα μέλη του οργανισμού. Για τη διασύνδεση και τη μετατροπή και μεταφορά της γνώσης ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα της οργάνωσης από το ατομικό στο συλλογικό και αντίστροφα θα σταθούμε σε δύο σχετικές μελέτες.

Η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης κατά τους Νονάκα και Τακεούτσι (2001) είναι μια **συνεχής και δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης**, η οποία δημιουργεί αυτό που ονομάζουν **“σπείρα γνώσης”** ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα της οργάνωσης. Οι ίδιοι προτείνουν ένα μοντέλο που περιλαμβάνει **τέσσερις τρόπους για την μετατροπή και μεταφορά της γνώσης εντός του οργανισμού μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης**, δηλαδή της ανταλλαγής μεταξύ των ατόμων. (βλέπε Πίνακα 2.1)

Διαδικασίες αλλαγής και μεταφοράς της γνώσης
• Εξωτερίκευση: η διαδικασία έκφρασης και διατύπωσης της άρρητης γνώσης μέσα από μεταφορές και αναλογίες • Κοινωνικοποίηση: μια διαδικασία ανταλλαγής εμπειριών και επομένως δημιουργίας άρρητης γνώσης, όπως κοινά νοητικά μοντέλα και τεχνικές δεξιότητες • Συνδυασμός: η συστηματοποίηση της γνώσης μέσα από τη δημιουργία ενός συστήματος γνώσης • Εσωτερίκευση: η διαδικασία κατά την οποία η ρητή γνώση ενσωματώνεται και συνδέεται με τη “μάθηση δια της πράξης”.

Πίνακας 2.1 (Νονάκα και Τακεούτσι, 2001:94-105)

Αυτή η δυναμική αντιμετώπιση της γνώσης δίνει έμφαση στη συνεισφορά κάθε

μέλους του οργανισμού στη γνώση και εστιάζει στην προσωπική γνώση, την “τεχνογνωσία” που κατέχει κάθε άτομο και μπορεί να προσφέρει ως προστιθέμενη αξία στα άλλα μέλη του οργανισμού και άρα και στον οργανισμό αυτό καθ’αυτόν. Τονίζει πως πρόκειται για μια πολύπλοκη νοητική και κοινωνική διεργασία που ξεφεύγει από μηχανιστικές και απλουστευτικές προσεγγίσεις και τείνει προς μια περισσότερο ολιστική προσέγγιση. Μέσα από αυτή την προσέγγιση διαφαίνεται επιπλέον η ευθύνη του οργανισμού να αναπτύξει την ικανότητα να αποκτά, να δημιουργεί και να επωφελείται από τη γνώση μέσα από την αξιοποίηση και των τεσσάρων διαδικασιών που αναφέρθηκαν προηγουμένως για τη μετατροπή και δημιουργία και μεταφορά γνώσης εντός του οργανισμού.

Αντίστοιχα το μοντέλο των 4I των Crossan, Lane και White (1999) εξετάζει τις διεργασίες (βλ. Πίνακα 2.2) με τις οποίες διαχέεται η γνώση ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού (ατομικό, συλλογικό και οργανωσιακό).

Στην προσέγγιση αυτή διερευνάται κυρίως

“πώς η ατομική μάθηση ενθαρρύνει τη μάθηση στο συλλογικό επίπεδο” (Μιντζμπεργκ, 1998:252)

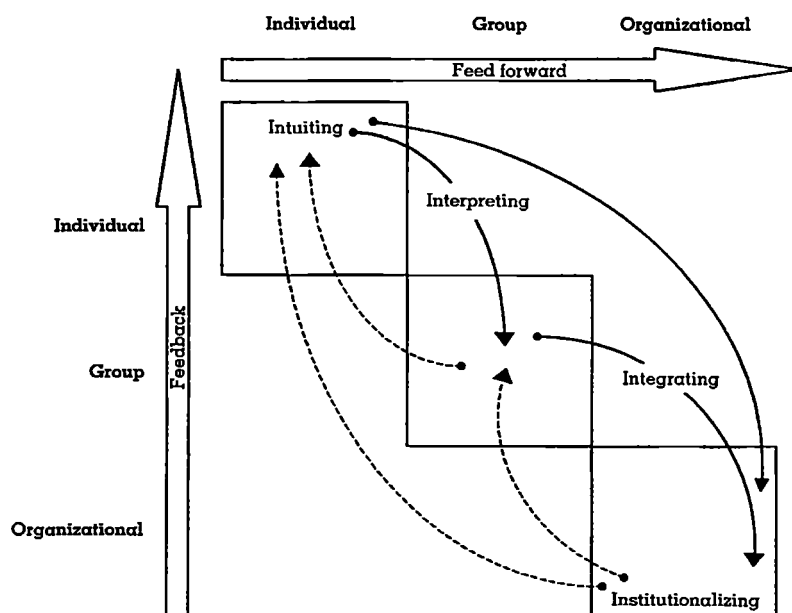
καθώς και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στην πράξη και στη γνώση. Και σε αυτή την προσέγγιση γίνεται σαφής διαχωρισμός των ειδών γνώσεων και μελετάται ο τρόπος με τον οποίο μεταφέρεται η γνώση ανάμεσα στα επίπεδα της οργάνωσης. Επισημαίνεται επιπλέον η κυκλική ροή της γνώσης ανάμεσα στο άτομο και τον οργανισμό. Υπάρχουν διαδικασίες **τροφοδότησης** - όπου ρέουν νέες ιδέες και γνώσεις από το άτομο στον οργανισμό και αντίστροφα υπάρχει και **ανατροφοδότηση** όταν αυτό που έχει γίνει κτήμα και κοινή γνώση του οργανισμού επιστρέφει στο συλλογικό και ατομικό επίπεδο.

Μοντέλο των 4I

- **Διαίσθηση** είναι μια υποσυνείδητη αναγνώριση ενός μοτίβου και/ή των πιθανοτήτων που είναι εγγενείς εντός των προσωπικών εμπειριών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να επηρεάσει τις πράξεις του ατόμου ενώ μπορεί να επηρεάσει τους τρίτους μόνο στο βαθμό που αλληλεπιδρούν με το άτομο.
- **Ερμηνεία** είναι η επεξήγηση μέσα από πράξεις ή λέξεις μιας γνώσης ή μιας ιδέας του ατόμου προς τους άλλους. Αυτή είναι μια διαδικασία ρηματοποίησης (from preverbal to the verbal, resulting in the development of language).
- **Ενοποίηση** είναι η διαδικασία ανάπτυξης μιας κοινής βάσης κατανόησης (ενός κοινού εδάφους) ανάμεσα στα άτομα (σε συλλογικό επίπεδο) και ανάληψης συντονισμένης δράσης μέσα από αμοιβαία προσαρμογή (adjustment). Ο διάλογος και η κοινή δράση είναι κρίσιμα στοιχεία για την ανάπτυξη της κοινής βάσης (shared understanding). Αυτή η διαδικασία, σημειώνουν οι ερευνητές, αρχικά είναι ad hoc και ανεπίσημη αλλά εάν υπάρξει συστηματική και σημαντική συντονισμένη δράση, τότε επέρχεται η θεσμοθέτηση.
- **Θεσμοθέτηση** είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει πως υπάρχουν ρουτίνες. Οι εργασίες είναι προδιαγεγραμμένες, οι δράσεις συγκεκριμένες και υπάρχουν οργανωσιακοί μηχανισμοί για να εξασφαλίσουν πως ορισμένες δράσεις θα συμβαίνουν. Η θεσμοθέτηση είναι η διαδικασία ενσωμάτωσης στον οργανισμό της μάθησης που προέρχεται από τα άτομα ή τις συλλογικότητες/ομάδες, και συμπεριλαμβάνει συστήματα, δομές, διαδικασίες και στρατηγική. (Crossan, Lane et al, 1999:525)

Πίνακας 2.2 (Crossan, Lane και White 1999:525)

Επίσης, υπογραμμίζεται πως θα πρέπει τα δύο πρώτα [διαίσθηση & ερμηνεία] να εκφραστούν με τρόπο κατανοητό και εύληπτο, ενώ αντίστοιχα όταν αυτές οι ιδέες ενσωματωθούν και γίνουν αποδεκτές θα πρέπει να θεσμοθετηθούν ούτως ώστε να επηρεάσουν το μέλλον του οργανισμού. Αυτή η **κυκλική πορεία** δηλώνει την αλληλεξάρτηση ατόμων και οργανισμού και θέτει τις βάσεις για τη μελέτη της οργανωσιακής μάθησης, ενώ τονίζει πως πρόκειται για μια εξαιρετικά δυναμική διαδικασία.



Πίνακας 2.3 Το μοντέλο των 4I
(Πηγή: Crossan, Lane et al, 1999:532)

Πέρα από την περιγραφή της διαδικασίας δημιουργίας και μεταφοράς της γνώσης, σημαντική είναι η έμφαση που δίνεται από την Crossan στη σταθερή **σύγκρουση ή πάλη ανάμεσα σε αυτό που ήδη γνωρίζουμε (exploitation) και σε αυτό που μαθαίνουμε (exploration)**. Αυτό που έχει ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι **ποιοι είναι οι παράγοντες που ευνοούν ή δυσχεραίνουν τη διαδικασία που περιγράφεται**. Πραγματικά, σε επόμενη εργασία της Crossan (Crossan & Berdrow, 2003: 1100), επισημαίνεται πως για να γίνει αυτό χρειάζεται **δύναμη και επιρροή**. Αυτή η παράμετρος τονίζεται γενικότερα στη σχετική βιβλιογραφία κυρίως σε ό,τι αφορά το ρόλο της ηγεσίας αλλά είναι εξίσου σημαντικό να εξεταστεί η **δύναμη των ατόμων στα διάφορα επίπεδα της οργάνωσης**.

*"A learning organization
is skilled at creating, acquiring and transferring knowledge
and at modifying its behaviour to reflect new knowledge and insights"*
Garvin (1998)

Το επόμενο βήμα στη σχετική έρευνα μάς φέρνει στην έννοια της "μανθάνουσας οργάνωσης" αυτής καθ' αυτής. Καταρχήν, πρέπει να σημειώσουμε τη **διαφορά ανάμεσα στην οργανωσιακή μάθηση και τη μανθάνουσα οργάνωση**. Όπως διευκρινίζει ο Ortenbland,

"η οργανωσιακή μάθηση συνίσταται σε υπάρχουσες διαδικασίες ενώ η μανθάνουσα οργάνωση (learning organization) είναι μια ιδανική μορφή οργάνωσης." (2001:125)

Όπως σημειώνει ο Lampel,

"η οργανωσιακή μάθηση είναι στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος [της μανθάνουσας οργάνωσης. Από την άλλη πλευρά,] η μανθάνουσα οργάνωση είναι το αντίθετο της γραφειοκρατικής οργάνωσης, καθώς είναι αποκεντρωμένη, ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία και ενθαρρύνει τα άτομα να εργάζονται ομαδικά. Η συνεργασία υποκαθιστά την ιεραρχία και καθιστά κυρίαρχες τις αξίες της ανάληψης κινδύνων, της εντιμότητας και της εμπιστοσύνης" (αναφέρεται στο Μιντζμπεργκ et al, 1998:255)

Η μανθάνουσα οργάνωση χάρη στην ανάπτυξη των ικανοτήτων μάθησης έχει τη δυνατότητα να είναι έτοιμη συνολικά να αντεπεξέλθει στις συνεχείς προκλήσεις και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ενώ η συνεχής βελτιστοποίηση διαδικασιών και νέων ιδεών αναβαθμίζει την επίδοση της οργάνωσης συνολικά. Ο Daft (2003:55) σημειώνει για τη μανθάνουσα οργάνωση

"Η μανθάνουσα οργάνωση μπορεί να οριστεί ως μια οργάνωση όπου όλοι εμπλέκονται στον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων, δίνοντας τη δυνατότητα στον οργανισμό συνεχώς να πειραματίζεται , να αλλάζει, να βελτιώνεται, και ως εκ τούτου να αυξάνει τη δυνατότητά του να αναπτύσσεται, να μαθαίνει και να πετυχαίνει τον στόχο του"

Και συνεχίζει τονίζοντας πως

"Η βασική ιδέα είναι η επίλυση προβλημάτων σε αντίθεση με την παραδοσιακή οργάνωση που είναι σχεδιασμένη για την αποδοτικότητα (efficiency)"

Η έρευνα προτείνει ορισμένες αρχές ή προϋποθέσεις, για μια μανθάνουσα οργάνωση. Τα τρία απαραίτητα χαρακτηριστικά που προτείνει ο Daft (2003:55-56) είναι τα εξής:

- Δομή που βασίζεται στη λειτουργία ομάδων

- Ενδυνάμωση εργαζομένων
- Ανοιχτή πληροφόρηση και ενημέρωση

Ο Lampel από την πλευρά του προτείνει τα εξής:

1. τη μελέτη της αποτυχίας για άντληση αντίστοιχων διδαγμάτων,
2. τη συνεχή βελτιστοποίηση διαδικασιών και μεθόδων,
3. τη δημιουργία ομάδων εργασίας και ανταλλαγής που να αποτελούνται από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα του οργανισμού με ουσιαστική συνδιαλλαγή των ανώτερων στελεχών με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού,
4. τη μεταφορά γνώσης ανάμεσα στα τμήματα μέσω εναλλαγής εργαζομένων στις διαφορετικές μονάδες, μέσω ομάδων έργου και τυπικών αλληλεπιδράσεων
5. την αναζήτηση γνώσης στο εξωτερικό περιβάλλον τόσο από τους ανταγωνιστές (benchmarking και reverse engineering) όσο και από άλλες επαφές του οργανισμού (stakeholders) (Lampel στο Μιντζμπεργκ et al, 1998:254-255.)

Ο Garvin (1998,47-80) αντίστοιχα προσθέτει και μια έκτη διάσταση που αφορά τον “έλεγχο της μάθησης” (**learning audit**) προκειμένου να παρακολουθούνται και να μετριοούνται οι αλλαγές στη γνώση και τις συμπεριφορές και η βελτίωση στην επίδοση του οργανισμού.

Οι αρχές της μανθάνουσας οργάνωσης **συνιστούν ταυτόχρονα και τα κριτήρια για την αποτίμηση της μαθησιακής ικανότητας της οργάνωσης ή αντίστοιχα κατευθυντήριες γραμμές για τη σύσταση μιας μανθάνουσας οργάνωσης**. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της συζήτησης για τα χαρακτηριστικά και τις προϋποθέσεις της μανθάνουσας οργάνωσης εντάσσεται και το σχετικό **εργαλείο διάγνωσης της μαθησιακής ικανότητας του οργανισμού**, το οποίο προτείνει ο Goh (2003). Όπως σημειώνει ο ίδιος, ο οργανισμός που μαθαίνει δεν προκύπτει τυχαία, αλλά είναι αποτέλεσμα συστηματικού σχεδιασμού, ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για τη μάθηση - θα πρέπει επομένως να υπάρχουν οι απαραίτητες δομές και τα κατάλληλα συστήματα αλλά και η κατάλληλη κουλτούρα εντός του οργανισμού.

Για αυτό το διαγνωστικό εργαλείο ο Goh στηρίζεται στην υπάρχουσα έρευνα για τα χαρακτηριστικά και τις πρακτικές διαχείρισης που αποτελούν προϋποθέσεις για μια μανθάνουσα οργάνωση. Καταρτίζει ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις που εστιάζουν σε πέντε στρατηγικούς πυλώνες (strategic building blocks) (βλ. Πίνακα 2.4) οι οποίοι μετρούν τη μαθησιακή ικανότητα (learning capability) του οργανισμού και - όπως θα φανεί και στη συνέχεια - βρίσκονται σε άμεση συνάφεια με τη σχετική έρευνα της μανθάνουσας οργάνωσης.

ΠΕΝΤΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ του Swee C. Goh

1. Σαφήνεια αποστολής & οράματος
2. Δέσμευση ηγεσίας & ενδυνάμωση
3. Πειραματισμός & επιβράβευση
4. Αποτελεσματική μεταφορά γνώσης
5. Ομαδική δουλειά & ομαδική επίλυση προβλημάτων

Πίνακας 2.4

Στη συνέχεια περιγράφουμε τη θεωρητική βάση στην οποία στηρίχτηκε ο Goh για την ανάπτυξη του αντίστοιχου εργαλείου, όπως την αναπτύσσει στην εργασία του (2003), ενώ παράλληλα συνδέουμε τις αρχές αυτές με τις πέντε **συνθήκες** των Νονάκα & Τακεούτσι (2001, 109-120) για την οργανωσιακή μάθηση και τις αντίστοιχες έννοιες που απαντώνται στη σχετική βιβλιογραφία¹ για την οργανωσιακή μάθηση καθώς και με τις λεγόμενες **“κατευθυντήριες γραμμές”** που δίνουν οι ίδιοι (Νονάκα & Τακεούτσι, 2001, 277-287) για μια **“μανθάνουσα οργάνωση”**.

1. Σαφήνεια αποστολής και οράματος

Ο οργανισμός ως σύνολο και κάθε μέλος του οφείλει να έχει μια σαφώς καθορισμένη αποστολή, την οποία πρέπει να κατανοήσουν όλοι, ενώ ταυτόχρονα οφείλουν να γνωρίζουν με ποιο τρόπο μέσα από τη δουλειά τους μπορούν να συμβάλλουν σε αυτή (Goh, 2003). Όπως τονίζει ο Senge

“δεν μπορεί να υπάρξει μανθάνουσα οργάνωση χωρίς ένα κοινό όραμα”.
(1990:209)

Επιπλέον, απαιτείται η καλλιέργεια της δέσμευσης των ανθρώπων στο συγκεκριμένο σκοπό. Η κοινή αποδοχή και υποστήριξη του κοινού σκοπού εκ μέρους των μελών του οργανισμού, αυτό που ο ίδιος ονομάζει δημιουργία ενός κοινού οράματος, μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση για τον οργανισμό, συνιστά τη δύναμη που μπορεί να κινητοποιήσει τα μέλη του οργανισμού να εξελιχθούν και να αλλάξουν προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Ταυτόχρονα χάρη στο κοινό αυτό όραμα, τα μέλη του οργανισμού έχουν τη δυνατότητα να αντιλαμβάνονται την πορεία που διαγράφουν και άρα είναι σε θέση να αξιολογούν την εξέλιξή τους και να καταβάλλουν μεθοδευμένες προσπάθειες για να επιτύχουν αυτό τον σκοπό.

¹ Βλέπε και συνοπτικό πίνακα 2.5, για την αντιστοιχία των αρχών που προκρίνουν οι μελετητές για τη μανθάνουσα οργάνωση.

Αντίστοιχες έννοιες στην έρευνα είναι η **Πρόθεση** (των Νονάκα και Τακεούτσι), το **Όραμα** ή η **Στρατηγική Πρόθεση** (των Hamel και Prahalad) που αφορά τον

“οραματισμό μιας επιθυμητής ηγετικής θέσης και θέτει το κριτήριο που θα χρησιμοποιήσει η οργάνωση για να σχεδιάσει την πορεία της”. (1989:64, αναφέρεται στο Μιντζμπεργκ et al, 1998:260)

Σε ορισμένους μελετητές μάλιστα το όραμα συνδέεται και με τη δέσμευση στην έννοια της μάθησης αυτής καθ’ αυτής (Garvin, 1998), το λεγόμενο “**όραμα γνώσης**” που συνιστά και μια από τις κατευθυντήριες γραμμές για τη δημιουργία οργανωσιακής μάθησης (Νονάκα & Τακεούτσι, 2001:278). Στο σημείο αυτό οφείλουμε να υπογραμμίσουμε πως η σαφήνεια του οράματος και η κοινή αποδοχή του λειτουργεί ως **συνεκτικός ιστός** για τον οργανισμό, μια σημαντική συνισταμένη (Senge, 1990:205-232) για τη διαδικασία μάθησης και εξέλιξης του οργανισμού. Το όραμα τέλος συνδέεται συχνά με την **ηγεσία** της οργάνωσης² (Senge, 1990, Vera & Crossan, 2004).

Η Ανοικτή Ηγεσία και η Ανάπτυξη

Σύμφωνα με τον Goh (1998), η ηγεσία του οργανισμού πρέπει να είναι **αφοσιωμένη** στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ιδίως μάλιστα στον στόχο της μάθησης αυτής καθ’ αυτής. Παράλληλα, είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας **κουλτούρας ισότητας και εμπιστοσύνης**, η οποία επιτρέπει την ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων, εξασφαλίζει πως η ηγεσία είναι ανοιχτή και προσιτή σε όλους, ενώ τα **λάθη ή οι αποτυχίες** αντιμετωπίζονται ως κομμάτι της μαθησιακής διαδικασίας των ανθρώπων του οργανισμού. Ο ρόλος της **ηγεσίας** επομένως είναι εξαιρετικά σημαντικός για μια μανθάνουσα οργάνωση, καθώς τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών είναι εκείνα που θα καλλιεργήσουν την κατάλληλη κουλτούρα, κυρίως μέσα από τον τρόπο που συμπεριφέρονται.

Η **ενδυνάμωση** των μελών του οργανισμού από την ηγεσία, η **ανοιχτή στάση απέναντι στην κριτική** και την αμφισβήτηση και η **επιδίωξη της ανατροφοδότησης** αποτελούν ορισμένα μόνο στοιχεία που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ένα κλίμα απαραίτητο για να μπορούν τα μέλη του οργανισμού να νιώσουν πιο δυνατά και επομένως πιο έτοιμα να μάθουν, να εξελιχθούν και ταυτόχρονα να προσφέρουν όσα γνωρίζουν.

² Στην ομαδοποίηση του Goh, η ηγεσία αναφέρεται εντός του δεύτερου πυλώνα, αν και είναι σαφές πως ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός για το όραμα.

Ο ρόλος της **ηγεσίας** είναι καθοριστικός, καθώς μια ηγεσία προσανατολισμένη προς μια **κουλτούρα μάθησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων** είναι απαραίτητη για να νιώσουν τα μέλη του οργανισμού άνετα να παίρνουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις αναλαμβάνοντας το αντίστοιχο ρίσκο και ενθαρρύνεται η αναζήτηση της γνώσης για να ανταποκριθεί ο οργανισμός σε τυχόν ελλείψεις ή αποτυχίες που εντοπίζονται. Στο πλαίσιο αυτό είναι πολύ σημαντικό να μιλάμε με όρους ηγεσίας και όχι διοίκησης³.

Για την ενδυνάμωση στη σχετική βιβλιογραφία απαντάται και ο όρος **Αυτονομία** και η αντίστοιχη κατευθυντήρια γραμμή αφορά την **ανάπτυξη πληρώματος γνώσης** που θα κινητοποιείται προς τη γνώση και θα ενδυναμώνεται θετικά προς αυτή την κατεύθυνση (Νονάκα & Τακεούτσι, 2001:279). Η έννοια της **ενδυνάμωσης** (Pfeffer, 1994) συνδέεται με τη δυνατότητα των μελών του οργανισμού να αυτενεργούν και να έχουν μια “οργανική σχέση” με τον οργανισμό.

III. Οργάνωση και δομή του οργανισμού

Η οργάνωση και η δομή του οργανισμού οφείλει να υποστηρίζει τον **πειραματισμό** και την **αμφισβήτηση των δεδομένων πρακτικών του**, ώστε να δίνεται η δυνατότητα αφενός στα μέλη να παίρνουν πρωτοβουλίες για να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα και αφετέρου στον ίδιο τον οργανισμό να εξελίσσεται και να βελτιώνεται διαρκώς. Η ελευθερία για πειραματισμό με **νέες μεθόδους εργασίας και καινοτομίες** οφείλει να υποστηρίζεται και να ενθαρρύνεται, όπως τονίζεται συχνά στη σχετική βιβλιογραφία (Senge, 1990, Garvin, 1993), εφόσον μόνο μέσα από την συνεχή αμφισβήτηση του *modus operandi*, μπορεί να εξωθηθεί ο οργανισμός στη συνεχή βελτίωση και αριστοποίηση των διαδικασιών του σε εναρμόνιση με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται. Οι Νονάκα και Τακεούτσι (2001) μάλιστα κάνουν λόγο για **διακύμανση και δημιουργικό χάος**. Το δημιουργικό χάος προκύπτει όταν τίθενται εξαιρετικά υψηλοί στόχοι που διαταράσσουν τα λιμνάζοντα νερά μιας οργάνωσης με στόχο να αμφισβητούνται τα δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η αλληλεπίδραση μεταξύ οργάνωσης και εξωτερικού περιβάλλοντος, κλονίζονται οι ρουτίνες και το *modus operandi* και προκύπτουν νέες ιδέες και νέα δεδομένα. Ωστόσο είναι σημαντικό να υπογραμμίσουμε πως σύμφωνα με τους Νονάκα και Τακεούτσι (2001:116) είναι απαραίτητος ο **αναστοχασμός** για την οργάνωση προκειμένου αυτό το χάος να λειτουργήσει θετικά και όχι καταστροφικά. Επίσης τονίζεται και ο κρίσιμος ρόλος που μπορούν και οφείλουν να διαδραματίσουν τα **μεσαία στελέχη** ως ενδιάμεσοι ανάμεσα στους υψηλούς οργανωσιακούς στόχους που τίθενται από τη

³ Για τη διάκριση ανάμεσα στην ηγεσία και τη διοίκηση βλέπε και Daft, 2003:514-515 ενώ για τη σημασία της ηγεσίας στη μακρόχρονη οργάνωση σημαντική είναι η συνεισφορά του Senge, 1990, όπως θα δούμε και παρακάτω.

διοίκηση (και το αντίστοιχο δημιουργικό χάος που προκαλείται συνειδητά) και τους ανθρώπους της πρώτης γραμμής. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο επομένως ενθαρρύνεται ο **πειραματισμός** και οι **νέες ιδέες** με στόχο την συνεχή βελτίωση (Garvin,1998)

IV. Αποτελεσματική μετάδοση της γνώσης

Η **επικοινωνία** μεταξύ των μελών του οργανισμού πρέπει να είναι σαφής, άμεση και συγκεκριμένη. Οι πληροφορίες σχετικά με οργανωτικά προβλήματα και ευκαιρίες θα πρέπει να μεταφέρονται εντός του οργανισμού. Η ικανότητα του οργανισμού για **επικοινωνία εντός του οργανισμού** αλλά και για **ανταλλαγή με το εξωτερικό περιβάλλον** του είναι κρίσιμη παράμετρος για την οργανωσιακή μάθηση και εξέλιξη. Οι **καλές πρακτικές** ή τα **διδάγματα** από τις αποτυχίες πρέπει να επικοινωνούνται και να γίνονται κτήμα όλων, ώστε η γνώση που έρχεται είτε από μεμονωμένα άτομα εντός του οργανισμού, είτε από άλλους αντίστοιχους οργανισμούς να μπορεί να φθάσει σε κάθε ένα μέλος του οργανισμού και έτσι να αυξάνεται η μάθηση και η γνώση στο σύνολο του οργανισμού (Garvin,1993, Μιντζμπεργκ,1998)

Πρόκειται για την **Απαιτούμενη Ποικιλία** (Νονάκα & Τακεούτσι, 2001) που αφορά τη δυνατότητα να υπάρχουν διαφορετικοί συνδυασμοί πληροφοριών και ισότιμη πρόσβαση στις πληροφορίες σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Για αυτό και προτείνεται αφενός η στροφή προς την **“υπερκείμενη οργάνωση”**, ώστε να μπορεί

“να αποκτά, συσσωρεύει, αξιοποιεί, και δημιουργεί συνεχώς και με δυναμικό τρόπο νέα γνώση αλλά και να την αναπλαισιώνει με βάση τη στρατηγική της” (Νονάκα και Τακεούτσι, 2001:284)

και αφετέρου η **“δημιουργία δικτύου γνώσης με τον έξω κόσμο”** (Νονάκα και Τακεούτσι, 2001:286). Η γνώση μάλιστα από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως επισημαίνει και ο McDonald αποτελεί μια ουσιαστική παράμετρο της “μανθάνουσας οργάνωσης” που συχνά παραμελείται (1995:557) στη σχετική βιβλιογραφία. Και ο Garvin (1998) δίνει μεγάλη έμφαση στη γνώση από την εμπειρία του οργανισμού και τις καλές πρακτικές των άλλων, αλλά και τη μεταφορά της γνώσης εντός του οργανισμού. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφέρουμε τη διάσταση της στρατηγικής μάθησης, με την έννοια πως είναι κρίσιμος ο προσανατολισμός προς τη γνώση και τη μάθηση που συνδέεται άρρηκτα με τη στρατηγική του οργανισμού.

“Δεν χρειαζόμαστε περισσότερη πληροφορία. Χρειαζόμαστε γνώση στοχευμένη σε στρατηγικά σημαντικά θέματα” (Thomas et al, 2001:331)

2.2. Ομαδοποίηση και ανάπτυξη ομαδικότητας

Οι δομές και τα συστήματα του οργανισμού πρέπει να ενθαρρύνουν την **ομαδική** εργασία και την από κοινού επίλυση προβλημάτων με ταυτόχρονη **μείωση της εξάρτησης από την ηγεσία του οργανισμού**. Η εργασία σε ομάδες ευνοεί την **ανταλλαγή γνώσεων** και αυξάνει την **κατανόηση** μεταξύ των μελών του οργανισμού (Senge, 1990, 1992, Garvin, 1993). Τέλος είναι σημαντικό πως μέσα από τις επιμέρους ομάδες εργασίες **ενδυναμώνονται** τα μέλη του οργανισμού και αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση αλλά και αίσθηση **κυριότητας** (ownership) απέναντι στην εργασία τους, εφόσον εμπλέκονται απευθείας σε προβλήματα και ευθύνες που προκύπτουν.

Αντίστοιχες έννοιες της σχετικής έρευνας αφορούν τον **Πλεονασμό** (Νονάκα και Τακεούτσι, 2001), ο οποίος συνίσταται στην **επικάλυψη πληροφοριών αλλά και ρόλων** μέσω μιας **“στρατηγικής εναλλαγής του προσωπικού”**, καθώς με αυτόν τον τρόπο μπορούν τα μέλη να υπερβούν τα λειτουργικά όρια της θέσης τους προσφέροντας τη γνώση τους ή πληροφορίες από τη δική τους οπτική, μέσω της λεγόμενης “μάθησης μέσω παρείσφρησης”.

Επίσης, σε αυτό το πλαίσιο ενθαρρύνεται η δημιουργία ενός πεδίου **έντονης αλληλεπίδρασης** και ανταλλαγής μεταξύ των μελών της οργάνωσης και η σύσταση **ομάδων εργασίας** (Leonard & Strauss, 1998), ενώ ειδικά το θέμα των ομάδων εργασίας και της συλλογικής μάθησης (έναντι της ατομικής εργασίας και μάθησης) αποτελεί επίσης σημαντική παράμετρο που τονίζεται συχνά στην έρευνα (Senge, 1990, Pfeffer, 1994). Η σύσταση ομάδων προκρίνεται ως μια σημαντική τάση για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών γενικότερα πλέον στη βιβλιογραφία, ενώ ο Daft (2003:330-331) αναφέρεται όχι μόνο στη λειτουργία της ομαδικής εργασίας και της βέλτιστης σύστασης αυτών των ομάδων αλλά και στα πλεονεκτήματα καθώς και εν δυνάμει προβλήματα που μπορεί να συνδέονται με την προσέγγιση αυτή.

Η ομαδοποίηση του Goh επομένως ακολουθεί τις βασικές παραδοχές της σχετικής έρευνας με μικρές μόνο παρεκκλίσεις⁴ και χτίζει πάνω σε αυτές τις αρχές ένα εργαλείο για την αποτίμηση της κατάστασης ενός οργανισμού σε συνάρτηση με τις αρχές τις μανθάνουσας οργάνωσης που μόλις περιγράψαμε.

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ενώ η παραπάνω έρευνα εστιάζει ως επί το πλείστον στις δομές που μπορούν να εξασφαλίσουν μια μανθάνουσα οργάνωση, υπάρχει σημαντική δουλειά ως προς τις

⁴ Μόνη διαφοροποίηση σε σχέση με τους Νονάκα & Τακεούτσι αποτελεί πως εκείνοι αναφέρουν επιπλέον α) την ενθάρρυνση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων και β) την υιοθέτηση του μοντέλου διοίκησης “από το μέσο προς την κορυφή και προς τη βάση”

διεργασίες και τις “ψυχολογικές” θα λέγαμε αρχές που συντελούν σε μια μανθάνουσα οργάνωση.

Πιο συγκεκριμένα, ο **Senge (1990)** εστιάζει σε έννοιες, όπως τα **νοητικά μοντέλα**, προκειμένου να μπορέσουμε να καταλάβουμε τον τρόπο αντίληψης, ερμηνείας και αντίστοιχα αντίδρασης που ουσιαστικά καθορίζει τον τρόπο που εργαζόμαστε και συνεργαζόμαστε μέσα σε έναν οργανισμό. Εντοπίζει την τάση να κατανοούμε τα πράγματα μέσα από προκατασκευασμένες αντιλήψεις ως ένα μηχανισμό που μας εμποδίζει να δούμε την πραγματικότητα, αλλά αντίθετα τείνει να επιβεβαιώνει αυτό που ήδη πιστεύουμε με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να απαντήσουμε πραγματικά σε αυτό που συμβαίνει αλλά να λειτουργούμε εντός μιας “αυτοεκπληρούμενης προφητείας” που σε μεγάλο βαθμό δημιουργεί ένα φαύλο κύκλο.

Αντίστοιχα, εστιάζει στους **μηχανισμούς λειτουργίας των ομάδων** αναδεικνύοντας τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν αλλά και τονίζοντας αντίστοιχα την ευκαιρία να λειτουργήσουν ως θύλακες δημιουργικότητας και μάθησης, εφόσον φυσικά αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Επιπλέον, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η αναφορά του στο **όραμα** και στη **σημασία της ηγεσίας** αποτελεί πολύ σημαντική συνεισφορά στην κατανόηση των αρχών που μπορούν να δημιουργήσουν μια μανθάνουσα οργάνωση.

Μολονότι για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, στεκόμαστε σε μεγάλο βαθμό στις δομές των οργανισμών, η **σκέψη του Senge** μας βοήθησε να **αντιληφθούμε κατά την έρευνά μας ή τουλάχιστον να διερευνήσουμε σχετικά θέματα**, όπως τα νοητικά μοντέλα που αναδύονται εντός των οργανισμών και φώτισε ιδιαιτέρως θέματα που αφορούν την ηγεσία και την κοινή κουλτούρα των οργανισμών καθώς και τις αντίστοιχες αρχές που τις διέπουν (ελευθερία, έλεγχος, διάλογος/συζήτηση, openness, αμυντικότητα, νοητικά μοντέλα, κοινό όραμα/προσωπικό όραμα κλπ).

Αντίστοιχη έρευνα εις βάθος για την οργανωσιακή μάθηση έκανε και ο **Argyris (1999)**, εστιάζοντας στις **διεργασίες εντός της λειτουργίας των οργανισμών που εμποδίζουν τη μάθηση**, προκειμένου να προτείνει τρόπους για να μπορέσουν οι οργανισμοί να τις εντοπίσουν και να τις ανατρέψουν. Οι **αμυντικοί μηχανισμοί**, τα **παράδοξα σχήματα** κατά την επικοινωνία εντός του οργανισμού και η **λειτουργία του double loop learning** αποτελούν ορισμένα μόνο από τα στοιχεία που εστίασαν στην περισσότερο ανθρώπινη πλευρά της μάθησης εντός των δομών των οργανισμών.

Η συνεισφορά του Senge και του Argyris είναι εξαιρετικά **αποκαλυπτική** για την έρευνα των μανθανουσών οργανώσεων, καθώς προχωρούν ένα βήμα μετά τις δομές για να εξετάσουν τον τρόπο που λειτουργούν οι ίδιοι οι άνθρωποι μέσα σε αυτές τις δομές και να εντοπίσουν τα μοτίβα και τους μηχανισμούς που θα μπορούσαν να κάνουν τη διαφορά καταρχήν σε προσωπικό και ως εκ τούτου σε συλλογικό επίπεδο. Φωτίζουν τις

εσωτερικές διεργασίες και τα περισσότερο υπόγεια σχήματα που μπορούν να υπονομεύσουν τη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα που αποτελεί και σημαντικό στοιχείο για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας αποτελεί η δουλειά τους για τις **ομάδες**. Ενώ και οι δύο προκρίνουν τις ομάδες ως βασική συνισταμένη της μαθηθάνουσας οργάνωσης (και μάλιστα των project teams) ταυτόχρονα εξετάζουν εις βάθος τον τρόπο που λειτουργούν οι άνθρωποι εντός της ομάδας φωτίζοντας τις αναγκαίες προϋποθέσεις προκειμένου να είναι δημιουργικές και παραγωγικές αυτές οι ομάδες.

ΟΡΟΙ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΑΘΗΝΟΥΣΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	
GOH	ΑΛΛΟΙ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ
Σαφήνεια αποστολής & οράματος	• Πρόθεση • Όραμα • Όραμα γνώσης
Δέσμευση ηγεσίας & ενδυνάμωση	• Αυτονομία • Ενδυνάμωση • Ανάπτυξη πληρώματος γνώσης
Πειραματισμός & επιβράβευση	• Διακύμανση • Δημιουργικό χάος • Συνεχής βελτιστοποίηση
Αποτελεσματική μεταφορά γνώσης	• Απαιτούμενη ποικιλία • Υπερκείμενη οργάνωση • Δίκτυο γνώσης με τον έξω κόσμο • Εναλλαγή εργαζομένων σε διαφορετικές μονάδες • Μελέτη αποτυχίας • Μεταφορά γνώσης • Benchmarking & Reverse engineering • Ανοιχτή ενημέρωση & πληροφόρηση • Learning Audit
Ομαδική δουλειά & ομαδική επίλυση προβλημάτων	• Πλεονασμός • Στρατηγική Εναλλαγή προσωπικού • Πεδίο αλληλεπίδρασης • Ομάδες Εργασίας και Ανταλλαγής • Benchmarking & reverse engigeering • Ομάδες

Συνοπτικός Πίνακας 2.5

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου είναι εξαιρετικά σημαντική προκειμένου να μπορέσει μια έρευνα να αποκομίσει τα στοιχεία που την ενδιαφέρουν. Στο παρόν κεφάλαιο εστιάζουμε στις επιλογές μας και στους λόγους που τις υπαγόρευσαν, και αναφέρουμε τους περιορισμούς της έρευνας και τα ζητήματα που μας απασχόλησαν.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Καταρχήν, οι στόχοι της έρευνας στοιχειοθετούν και τη μέθοδο που επιλέγουμε. Όπως αναφέραμε και στην Εισαγωγή, μέσα από την παρούσα μελέτη στοχεύουμε να αποτυπώσουμε τα χαρακτηριστικά των θεατρικών ομάδων που συνδέονται με τις αρχές της μανθάνουσας οργάνωσης (όπως αυτές περιγράφηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο) είτε θετικά είτε αρνητικά. Επομένως, απαιτούνται στοιχεία για τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης των οργανισμών αυτών, αλλά και στοιχεία που αφορούν τις σχέσεις, τη δυναμική που διαμορφώνεται εντός των οργανισμών, καθώς και τις αντιλήψεις και στάσεις που υπάρχουν σε αυτούς. Επομένως, έχει μεγάλη σημασία να κατανοήσουμε σε βάθος τους οργανισμούς.

Για αυτό επιλέξαμε τη **μελέτη περίπτωσης**, θεωρώντας πως είναι σκόπιμο να κατανοήσουμε σε βάθος τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης της δουλειάς των οργανισμών, αλλά και να συλλέξουμε στοιχεία από την εμπειρία των ανθρώπων των οργανισμών, δίνοντας τους τη δυνατότητα να μοιραστούν μαζί μας περισσότερο τις αντιλήψεις, τη γνώμη αλλά και το συναίσθημά τους, καθώς και παραδείγματα που να στηρίζουν την αντίληψη και την άποψη τους για τον οργανισμό.

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Για τη διεξαγωγή της έρευνας προτιμήσαμε την **ποιοτική έρευνα**. Με δεδομένο τον μικρό αριθμό των μελών των δύο θεατρικών ομάδων που επελέγησαν δεν θα μπορούσαμε και δεν θα είχε νόημα να στηριχτούμε σε μια ποσοτική ανάλυση των στοιχείων. Επιπλέον, με βάση το ερευνητικό μας ερώτημα, ήταν αναγκαία η προσκόμιση ποιοτικών στοιχείων που θα μπορούσαν να αποκαλύψουν τον τρόπο που αντιλαμβάνονται και σκέφτονται τη δουλειά τους και τον οργανισμό οι άνθρωποι που στελεχώνουν τις θεατρικές ομάδες αυτές, καθώς και τα βαθύτερα κίνητρα τους για τη συμμετοχή τους αλλά και περισσότερο συγκεκριμένα και προσωπικά στοιχεία για την εμπειρία τους μέσα στην ομάδα. Προς αυτή την κατεύθυνση επιλέξαμε ένα **συνδυασμό μεθόδων συλλογής στοιχείων**, ώστε να έχουμε μια κατά το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη άποψη για τους οργανισμούς.

Καταρχήν, διαμορφώθηκε ένα πρωτόκολλο ερωτήσεων που αποτελείται από **ημιδομημένο ερωτηματολόγιο ανοιχτών ερωτήσεων** (βλέπε Παράρτημα 2) πάνω

στη βάση του διαγνωστικού εργαλείου που προτείνει ο Goh (2003) (βλέπε Παράρτημα 1). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειώσουμε πως το εν λόγω εργαλείο χρησιμοποιήθηκε από τον Goh (2003) για να αποτιμήσει τη βελτίωση ως προς τη μαθησιακή ικανότητα δύο οργανισμών σε συνάρτηση με ένα σχετικό πρόγραμμα αλλαγής που εφαρμόστηκε ως εργαλείο benchmark του ίδιου του οργανισμού με διαφορά δυο τριών χρόνων προκειμένου να διαπιστωθεί η βελτίωση που σημειώθηκε. Εμείς το χρησιμοποιούμε για να αξιολογήσουμε την τρέχουσα κατάσταση των οργανισμών και το μετατρέψαμε σε πρωτόκολλο συνεντεύξεων με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις προκειμένου να δώσουμε την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εκφραστούν ελεύθερα και να αναλύσουν σε βάθος κατά τις απαντήσεις τους.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΜΕ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ

Θεωρήσαμε σκόπιμο να ξεκινήσουμε με μια πρώτη **συζήτηση με τα ιδρυτικά ή ηγετικά μέλη της ομάδας**, προκειμένου να αποκτήσουμε πρόσβαση στο όραμα και τις αξίες, αλλά και στο ιστορικό της ομάδας εκ των έσω. Επιπλέον, και στους δύο οργανισμούς ελέγξαμε μαζί με ένα ή δύο από τα ηγετικά μέλη του οργανισμού (που αποτελούν και στις δύο περιπτώσεις ιδρυτικά μέλη της ομάδας και έχουν τον ηγετικό ρόλο του σκηνοθέτη εντός της πρόβας) και **προσαρμόσαμε την ορολογία** του ερωτηματολογίου στα δεδομένα της ομάδας, προκειμένου να εξασφαλίσουμε πως θα είναι κατανοητό.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Έχοντας δει προηγούμενες δουλειές και των δύο θεατρικών ομάδων και γνωρίζοντας προσωπικά τους σκηνοθέτες των δύο ομάδων είχαμε τη δυνατότητα να γνωρίζουμε το πλαίσιο στο οποίο κινούνται οι δύο ομάδες καθώς και την κοινή συνισταμένη στον τρόπο που δουλεύουν και στους στόχους που θέτουν για τη δουλειά τους επί της αρχής αλλά και επί της διαδικασίας. Επιπλέον, επιστρατεύτηκαν πηγές πληροφόρησης και κείμενα όπως το καταστατικό ίδρυσης των αντίστοιχων μη κερδοσκοπικών οργανισμών, καθώς και κείμενα τους (κάποια δημοσιευμένα στον ιστότοπο τους). Τέλος, και στις δύο θεατρικές ομάδες παρακολουθήσαμε πρόβες. Δυστυχώς δεν είχαμε την ευκαιρία να παρακολουθήσουμε κάποια σύσκεψη ή συζήτηση επί της οργάνωσης και διαχείρισης των πρακτικών θεμάτων της ομάδας.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Οι **συνεντεύξεις** που πραγματοποιήθηκαν με τα μέλη του οργανισμού ήταν ατομικές και απόλυτα εμπιστευτικές, προκειμένου να ενθαρρυνθούν να μιλήσουν ελεύθερα και να μοιραστούν μαζί μας τις εμπειρίες αλλά και το συναίσθημά τους, τις προσδοκίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν εντός της ομάδας και να εξετάσουμε, σύμφωνα με το το μοντέλο του Goh, τι ισχύει στον υπό εξέταση οργανισμό. Όλες οι συνεντεύξεις

πραγματοποιήθηκαν εκ τους σύνεγγυς (εκτός από δύο περιπτώσεις που έγιναν μέσω skype) και ηχογραφήθηκαν μετά από τη σύμφωνη γνώμη των συμμετεχόντων.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Στο πλαίσιο της συνέντευξης εκτός από το σχετικό πρωτόκολλο συνέντευξης, θεωρήσαμε πως είναι εξαιρετικά σημαντικό να εξετάσουμε επίσης τις **αντιλήψεις των μελών και την προσωπική τους ιστορία και πορεία στο θέατρο**, προκειμένου να έχουμε γνώση του τι φέρνουν εντός της ομάδας σε επίπεδο γνώσης και πρακτικής, αλλά και ως προς τη μέθοδο και την αντίληψη περί θεάτρου (τόσο σε επίπεδο καλλιτεχνικό όσο και σε επίπεδο οργάνωσης και τρόπου λειτουργίας). Επιπλέον, μας ενδιέφερε να γνωρίζουμε τις προσδοκίες και τον βαθμό σύνδεσης τους με την ομάδα, προκειμένου να αντιληφθούμε τη σχέση των συμμετεχόντων με τον οργανισμό και τα κίνητρα για τη συμμετοχή τους. Επίσης, διερευνήσαμε εντός της συνέντευξης και το κομμάτι της **ιδεολογικής και επαγγελματικής τους τοποθέτησης**, καθώς θεωρούμε πως είναι εξαιρετικά κρίσιμο για τη στάση που διαμορφώνουν εντός του οργανισμού, τη δύναμη και την επιρροή που έχουν καθώς και τις προσδοκίες τους από τον οργανισμό.

Επιπλέον, σημειώνουμε πως σε ορισμένες περιπτώσεις κρίναμε απαραίτητη την **προσθήκη περισσότερων ερωτήσεων ή διευκρινιστικών ερωτήσεων** σε κάποιες συνεντεύξεις. Το θεωρήσαμε απαραίτητο, ώστε είτε να διασταυρώσουμε στοιχεία ή να εξασφαλίσουμε τη σωστή κατανόηση μας, σύμφωνα με αυτό που η Eisenhardt αναφέρει ως *“controlled opportunism”*, εννοώντας την προσθήκη ερωτήσεων στο πρωτόκολλο των συνεντεύξεων, προκειμένου

να μπορέσουν οι ερευνητές να εξετάσουν θέματα που προκύπτουν ή να αξιοποιήσουν ευκαιρίες που διαφαίνονται σε μια συνέντευξη” (1989:539)

Σύμφωνα με την ίδια, αυτό είναι θεμιτό καθώς

“οι ερευνητές προσπαθούν να κατανοήσουν κάθε μελέτη περίπτωσης ατομικά και κατά το δυνατόν σε μεγαλύτερο βάθος”

Πράγματι στόχος μας δεν είναι να γενικεύσουμε⁵ αλλά να κατανοήσουμε. Δε χρησιμοποιούμε τη σύγκριση μεταξύ των οργανισμών για τη σύγκριση αυτή καθ’αυτή αλλά ως **μέσο για την ανάδειξη των χαρακτηριστικών και των τάσεων των οργανισμών**

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Προκειμένου να εξασφαλίσουμε πως η ανάλυση των δεδομένων μας θα είναι κατά το δυνατόν περισσότερο στοχευμένη επιλέξαμε καταρχήν να **αναλύσουμε τα στοιχεία ανά περίπτωση** (*“within case analysis”*, Eisenhardt, 1989:539) ώστε να αποκτήσουμε

⁵ Για περισσότερα στοιχεία για το θέμα της γενίκευσης, βλ. και τελευταίο κεφάλαιο.

μία σφαιρική εποπτεία των οργανισμών και στη συνέχεια επιλέξαμε να συγκρίνουμε τις **δύο μελέτες περιπτώσεων μεταξύ τους**, ώστε να αναδείξουμε τις ομοιότητες και τις διαφορές, αλλά και τα μοτίβα που διαφαίνονται μέσα από τη σύγκριση (*“cross case patterns”*, Eisenhardt, 1989:540). Όπως σημειώνει η Eisenhardt,

“η αντιπαράβολή φαινομενικά παρόμοιων περιπτώσεων από τον ερευνητή που ψάχνει διαφορές μπορεί να σπάσει τα απλουστευτικά πλαίσια. Αντίστοιχα, η έρευνα για ομοιότητες σε ένα φαινομενικά διαφορετικό ζευγάρι μπορεί να οδηγήσει επίσης σε μια περισσότερο εμβριθή κατανόηση.” (1989:541)

Επομένως, διαλέξαμε δυο οργανισμούς με ορισμένα κοινά βασικά χαρακτηριστικά, ώστε να παρέχουν ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς, όπου θα μπορέσουν να φανούν αφενός οι τάσεις και αφετέρου οι αποκλίσεις μέσα από τη σύγκριση τους.

Στην περίπτωση της έρευνας μας δεν μας ενδιέφερε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα καθώς δεν σκοπεύουμε, όπως σημειώσαμε και πιο πάνω, να γενικεύσουμε ή να εξάγουμε γενικούς κανόνες, αλλά να αναδείξουμε τα χαρακτηριστικά τους και τη σχέση ανάμεσα στις δομές και τη λειτουργία των οργανισμών με τη δυνατότητα και τις αρχές μιας μανθάνουσας οργάνωσης. Όπως σημειώνει και ο Maxwell (1992), το δείγμα που επιλέξαμε γίνεται στη βάση όχι της αντιπροσωπευτικότητας ή τυχαιότητας αλλά με βάση την ανάγκη μας για ένα θεωρητικό δείγμα (*“theoretical sampling”*, Strauss, 1987 ή *“purposeful sampling”*, Patton, 1990, αναφέρονται στο Maxwell 1992).

ΟΙ ΔΥΟ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ - ΚΟΙΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ & ΑΠΟΚΚΛΙΣΕΙΣ

Τα κοινά μορφολογικά χαρακτηριστικά των ομάδων, παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 3.1.

ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
1. Σύσταση μη κερδοσκοπικής εταιρίας 2. Διαχωρισμός ανάμεσα σε ιδρυτικά και νέα/έκτακτα μέλη. Τα ιδρυτικά μέλη συνιστούν τον σταθερό πυρήνα της ομάδας, έχουν οικονομική εισφορά και λαμβάνουν τις αποφάσεις. Τα νέα μέλη συνεργάζονται με τον οργανισμό αμισθί. 3. Σχετικά νέες ομάδες (περίπου 2-3 χρόνια ζωής) 4. Συμμετοχή νέων (σε ηλικία) ηθοποιών 5. Κοινό παρελθόν: μαθητεία/θεατρικοί κώδικες /είδος θεάτρου 6. Τάση για ένα συγκεκριμένο είδος θεάτρου (πειραματικό/εναλλακτικό ή κοινωνικό/πολιτικό θέατρο) 7. Ολιστική προσέγγιση παραγωγής & συλλογικές διαδικασίες • Συλλογικές ευθύνες παραγωγής (οικονομικά, οργανωτικά θέματα) • Συλλογική καλλιτεχνική ευθύνη 8. Συνεργασία με νέους/διαφορετικούς συνεργάτες

Πίνακας 3.1

Το στοιχείο που μας ενδιαφέρει είναι αφενός η γνώση που δημιουργείται ανάμεσα στα σταθερά μέλη της ομάδας που διαγράφουν μια κοινή εμπειρία και δημιουργούν έναν κοινό τόπο ενώ δρουν σε ένα project based πεδίο όσο και η εξέλιξη και μεταφορά της γνώσης που πραγματοποιείται ανάμεσα στα σταθερά και τα νέα μέλη. Είναι ενδιαφέρον να εξετάσουμε σε ένα κατεχοχήν project based πεδίο, όπως το θέατρο, τι σημαίνει για τη δημιουργία και μεταφορά της γνώσης το γεγονός πως υπάρχει ένας σταθερός πυρήνας στην ομάδα και η εισροή νέων μελών.

Ο σταθερός πυρήνας συνεχίζει να δουλεύει μαζί και να επωφελείται από τις επιτυχίες και τη γνώση που συσσωρεύεται μέσα από την πρακτική και τη δουλειά της, αλλά και μέσα από τις αποτυχίες του παρελθόντος ως ευκαιρία για διδάγματα και εμπειρία που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση της. Από την άλλη πλευρά μέσα από την εισροή νέων μελών η ομάδα έχει την ευκαιρία να αναμετρηθεί με νέες πρακτικές και νέα στοιχεία που μπορούν να αμφισβητήσουν τις παγιωμένες πρακτικές και αντιλήψεις και να δώσουν στον σταθερό πυρήνα της ομάδας τη δυνατότητα να εξελιχθεί και να μάθει

μέσα από την ανταλλαγή, τη διαπραγμάτευση και την κοινή δουλειά στο πλαίσιο ενός νέου project, όπου **η δυναμική της ομάδας και τα δεδομένα είναι υπό διαμόρφωση κάθε φορά εκ νέου.**

Τα ερωτήματα που προκύπτουν είναι

- **πόσο ανοιχτές είναι τέτοιου είδους ομάδες** στο να μάθουν αλλά και να διδάξουν;
- **Πόσο εξελίσσονται ή μένουν στάσιμες;**
- **Ποιο είναι το μέτρο προκειμένου η ανταλλαγή να είναι ουσιαστική, γόνιμη και αμφίδρομη** ώστε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να εξελιχθούν, να βελτιωθούν και να συσταθεί τελικά μια **μανθάνουσα οργάνωση**, όπου τα μέλη της εξελίσσονται και επιτυγχάνεται μια βελτιστοποίηση των πρακτικών, των μεθόδων, αλλά και της (ιδίας της τέχνης;

Δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στα **κίνητρα συμμετοχής** των μελών στον οργανισμό, καθώς και στους δύο οργανισμούς υπάρχει μια **ιδιόζουσα κατάσταση** σε ό,τι αφορά την **οικονομική σχέση με την ομάδα**: τα ιδρυτικά μέλη της ομάδας (ο σταθερός πυρήνας της ομάδας) όχι μόνο δεν πληρώνονται για τη δουλειά τους αλλά αναλαμβάνουν οι ίδιοι το κόστος της παραγωγής πληρώνοντας οικονομική εισφορά για τον οργανισμό, ενώ τα νέα μέλη της ομάδας δεν πληρώνονται για τη δουλειά τους (αλλά και δεν αναλαμβάνουν οικονομικό ρίσκο). Η παράμετρος αυτή θεωρήσαμε πως είναι εξαιρετικά σημαντική για την έρευνα καθώς η αρχική μας εικασία ήταν πως σε ένα τέτοιο πλαίσιο ενδέχεται να ισχύουν σε μεγαλύτερο βαθμό οι αρχές μιας **μανθάνουσας οργάνωσης**.

ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης έχουμε υιοθετήσει τη **διάκριση ανάμεσα στα ιδρυτικά μέλη** (τα οποία συνιστούν την ηγεσία της ομάδας στο βαθμό που έχουν οικονομική σχέση με την ομάδα και αντίστοιχα επωμίζονται το κομμάτι της παραγωγής της παράστασης καθώς και λαμβάνουν κυρίως τις σημαντικότερες αποφάσεις) **και στα νέα μέλη** που στελεχώνουν μια παράσταση και δεν έχουν οικονομικό όφελος ή ρίσκο από την παραγωγή της παράστασης, ενώ μπορούν να αναλαμβάνουν (εθελοντικά) αρμοδιότητες και ευθύνες που σχετίζονται με την παραγωγή και τα πρακτικά ζητήματα της παράστασης και του οργανισμού. Παράλληλα εξετάζουμε και τη σχέση ανάμεσα στα μέλη του θιάσου (και τους συνεργάτες) και τους σκηνοθέτες, για να αντιπαραβάλλουμε το πεδίο της πρόβας με τα οργανωτικά ζητήματα.

Τέλος, σημειώνουμε πως για λόγους εμπιστευτικότητας, στην παρουσίαση μας **χρησιμοποιούμε τις ονομασίες ΑΛΦΑ και ΒΗΤΑ** για τους δύο οργανισμούς και δεν

χρησιμοποιούνται ονόματα παρά μόνο οι ιδιότητες των μελών του οργανισμού όπου αναφέρονται αποσπάσματα από τις απαντήσεις τους.

ΠΡΟΦΙΛ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Στον Πίνακα 3.2, παρουσιάζεται το προφίλ των μελών ανά θεατρική ομάδα.

ΠΡΟΦΙΛ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2011	ΑΛΦΑ	ΒΗΤΑ
ΙΔΡΥΤΙΚΑ / ΣΤΑΘΕΡΑ ΜΕΛΗ	7	7
ΝΕΑ ΜΕΛΗ / ΕΚΤΑΚΤΑ ΜΕΛΗ	7	6
ΣΚΗΝΟΘΕΤΗΣ	2	2
ΒΟΗΘΟΣ ΣΚΗΝΟΘΕΤΗ	1	0
ΗΘΟΠΟΙΟΣ	8	10
ΜΟΥΣΙΚΟΣ	1	3
ΧΟΡΕΥΤΗΣ	1	0
ΙΔΡΥΤΙΚΑ ΜΕΛΗ ΠΟΥ ΑΠΕΧΟΥΝ (ΜΑΙΟΣ 2011)	1 (για επαγγελματικούς λόγους)	1 (λόγω εγκυμοσύνης)

Πίνακας 3.2

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΑΝΑΛΥΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τα πορίσματα που προέκυψαν από την έρευνα μας απαντώντας στα πέντε βασικά ερωτήματα που τίθενται από τον Goh (2003) για την αξιολόγηση των υπό μελέτη οργανισμών ως προς τις αρχές της μανθάνουσας οργάνωσης. Η δομή της ανάλυσής μας ακολουθεί τη διάρθρωση των πέντε στρατηγικών πυλώνων που έθεσε ο Goh⁶.

1. ΠΟΣΟ ΣΑΦΕΣ & ΑΠΟΔΕΙΚΤΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ;

"You cannot have a learning organization without a shared vision"

Peter Senge, The fifth discipline, 1990, p.209

Καταρχήν για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα θα πρέπει να κάνουμε ένα διαχωρισμό ανάμεσα σε αυτό που ισχύει για ιδρυτικά μέλη που αποτελούν το σταθερό πυρήνα του οργανισμού και τα νέα μέλη.

(4) Ποια είναι τα αποτελέσματα των εργασιών;

Το ερώτημα για τα ιδρυτικά μέλη αφορά το αν υπάρχει ένα κοινό σαφές όραμα το οποίο γνωρίζουν και αποδέχονται και το οποίο δίνει τη γενική κατεύθυνση της ομάδας.

Στην ομάδα ΑΛΦΑ, το πιο ισχυρό ιδρυτικό μέλος που ταυτίζεται και με τον σκηνοθέτη της ομάδας έχει **ξεκάθαρο όραμα για τον οργανισμό - για τους στόχους και τον τρόπο εργασίας του**.

"Οι στόχοι του οργανισμού ταυτίζονται με τους λόγους για τους οποίους ίδρυσα την ομάδα και αφορούν τόσο το είδος του θεάτρου και την επιλογή των έργων όσο και τον τρόπο δουλειάς." (ΑΛΦΑ/Ιδρυτικό Μέλος / Σκηνοθέτης)

Πιο συγκεκριμένα, το **όραμα** που αναφέρθηκε είναι

"η δημιουργία ενός θεάτρου ζωντανού και προκλητικού που να περιλαμβάνει διαφορετικές τέχνες, να εμπλέκει και να προκαλεί όλες τις αισθήσεις, [...] να μπορεί να παιχτεί οπουδήποτε [...] με τη χρήση νέων μέσων και τη συνεχή συνεργασία με νέους ανθρώπους από διάφορους τομείς της τέχνης, [...]"

⁶ Στο τέλος της ανάλυσης των ευρημάτων της έρευνας για κάθε πυλώνα παρατίθεται και συνοπτικός πίνακας

επενδύοντας στην ομαδική δουλειά και τη συλλογικότητα έναντι του κέρδους και των νταβατζήδων στην τέχνη” (ΑΛΦΑ/Ιδρυτικό Μέλος / Σκηνοθέτης)

ενώ για τη **θεατρική μέθοδο** που ακολουθείται στην ομάδα αναφέρθηκε στον κοινό δάσκαλο, κοντά στον οποίο είχαν μαθητεύσει τα μέλη του πυρήνα της ομάδας.

Πρόκειται για ένα **όραμα αυτό καθ’ αυτό που ενέχει πολλά στοιχεία που συνάδουν με την κατεύθυνση μιας “μανθάνουσας οργάνωσης”**, καθώς στηρίζεται και επιζητά τη συνεργασία με άλλες τέχνες και καλλιτέχνες και τη συνεχή εξέλιξη του οργανισμού και επικεντρώνει μεταξύ άλλων στη διαδικασία παρά στο αποτέλεσμα.

Ως προς την **κοινή αποδοχή του οράματος ανάμεσα στα ιδρυτικά μέλη**, στις συνεντεύξεις των ιδρυτικών μελών, οι αρχές και το όραμα για το θέατρο που θέλουν να κάνουν ως ομάδα **συγκλίνουν** με το όραμα που διατυπώθηκε από το σκηνοθέτη και κύριο ιδρυτή της ομάδας. Αντίστοιχη ταύτιση υπάρχει και ως προς τον συλλογικό και ολιστικό **τρόπο με τον οποίο εργάζονται**. Επιπλέον, τα ιδρυτικά μέλη έχουν στην πλειονότητά τους **κοινές καταβολές και κοινούς κώδικες εργασίας**, καθώς αφενός έχουν μαθητεύσει στους ίδιους δασκάλους και αφετέρου έχουν αναπτύξει ισχυρούς φιλικούς δεσμούς με αποτέλεσμα να έχουν και κοινό όραμα επί της αρχής για την αποστολή του οργανισμού σε επίπεδο καλλιτεχνικό/θεατρικό και όχι μόνο.

Το **όραμα του οργανισμού ΑΛΦΑ είναι εκείνο που καθοδηγεί τις αποφάσεις του οργανισμού και παρέχει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο** για όλα τα μέλη, λειτουργεί ως συνεκτικός ιστός και δημιουργεί μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Φυσικά ενυπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις και στόχοι ανάλογα με τους ανθρώπους που στελεχώνουν την παράσταση, καθώς και τον βαθμό ενσωμάτωσής τους στην ομάδα, αλλά το όραμα παραμένει σαφές και γενικά αποδεκτό.

Στην ομάδα ΒΗΤΑ, από την άλλη μεριά, τα πράγματα είναι αρκετά διαφορετικά - τουλάχιστον ως προς τον τρόπο που τα αντιλαμβάνονται τα ίδια τα ιδρυτικά μέλη.

“Το όραμα και η αποστολή του οργανισμού **κατακερματίζεται** στους προσωπικούς στόχους των μεμονωμένων μελών του, καθώς ουσιαστικά πρόκειται για ένα συνονθύλευμα στόχων και αναγκών, που σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις είναι τόσο αντιφατικοί ώστε να έχουν δημιουργήσει προβλήματα στη λειτουργία της ομάδας” (ΒΗΤΑ/Ιδρυτικό Μέλος / Σκηνοθέτης)

Και συνεχίζει πως

“Οι στόχοι της ομάδας **φτιάχνονται κάθε χρόνο ad hoc** με βάση τις ανάγκες και τις προτάσεις της ομάδας” (ΒΗΤΑ/Ιδρυτικό Μέλος / Σκηνοθέτης)

καθώς όπως σημείωσε ένα από τα ιδρυτικά μέλη του οργανισμού,

“το όραμα προκύπτει ανάποδα, από αυτό που προκύπτει ή επικρατεί κάθε φορά μέσα από τις συζητήσεις και τις αποφάσεις μας”. (BHΤΑ/Ιδρυτικό Μέλος / Ηθοποιός)

Αξίζει μάλιστα να τονιστεί πως σε πολλές περιπτώσεις όχι μόνο δεν ανέφεραν κάποιο συγκεκριμένο όραμα, αλλά **απέκρουσαν** την ύπαρξη

“τέτοιων βαρύγδουπων σχημάτων που δεν συνάδουν καθόλου με αυτό που κάνουμε”, (BHΤΑ / Ιδρυτικό Μέλος / Σκηνοθέτης Β’)

υπογραμμίζοντας πως δεν θα ήθελαν να έχουν ένα όραμα. Ωστόσο, σε μια περισσότερο εις βάθος ανάλυση των όσων ειπώθηκαν μέσα στις συνεντεύξεις, θεωρούμε πως καταρχήν, και μόνο αυτή η κοινή στάση ανάμεσα στα μέλη φανερώνει πως υπάρχει μια **κοινή στάση**, ένα στοιχείο σημαντικό αυτό καθ’ αυτό. Στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήσαμε με τα ιδρυτικά μέλη υπήρξε σε μεγάλο βαθμό **ταύτιση** στις απόψεις τους τουλάχιστον για τις αξίες, τις αρχές και τους στόχους που έχουν θέσει για το είδος του θεάτρου και τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Αυτά τα κοινά στοιχεία αποδόθηκαν στην **αλληλεπίδραση** των μελών και την κοινή πορεία αυτά τα τρία χρόνια ζωής της αλλά και στο κοινό παρελθόν μαθητείας – το οποίο στάθηκε και η κοινή βάση για την ίδρυση του οργανισμού. Ενώ ξεκίνησε από εξαιρετικά διαφορετικά προσωπικά οράματα και “θέλω”, μέσα από την κοινή πορεία και τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν τα μέλη της ομάδας χρειάστηκε σε μεγάλο βαθμό να επαναδιαπραγματευτούν και να συνδιαμορφώσουν ένα όραμα, το οποίο ακριβώς επειδή είναι αποτέλεσμα κοινής διαπραγμάτευσης και διαβούλευσης είναι πολύ πιο ισχυρό και για αυτό υπάρχει ισχυρή συσπείρωση μεταξύ των μελών του πυρήνα του οργανισμού. Κυρίως μέσα από άτυπες διαδικασίες που αφορούν

“κατ’ ιδίαν συναντήσεις και συζητήσεις, τα μέλη της ομάδας μοιράζονται ένα κοινό όραμα το οποίο συνδιαμορφώνεται και ενεργοποιείται εκ νέου μέσα από κάθε νέο project που ξεκινάει ο οργανισμός”. (BHΤΑ/Ιδρυτικό Μέλος / Ηθοποιός)

Αυτή η διαδικασία επικοινωνίας, όπως σημειώνει ο Senge (1990:220) αναζωογονεί και ισχυροποιεί το όραμα. Τα ιδρυτικά μέλη έχουν επενδύσει

“ατέλειωτες ώρες σε συζητήσεις για τον τρόπο λειτουργίας και τους στόχους της ομάδας, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια κοινή συνισταμένη στον οργανισμό”. (BHΤΑ/Ιδρυτικό Μέλος / Ηθοποιός)

Αυτή η κοινή συνισταμένη επισημάνθηκε κατά τις συνεντεύξεις με τα μέλη της ομάδας - ιδιαίτερα στα **ιδρυτικά μέλη** αλλά και σε **εκείνα που αν και νέα μέλη γνωρίζουν και παρακολουθούν καιρό την πορεία του οργανισμού ή έχουν κάποια σχέση με ένα**

ή· περισσότερα ιδρυτικά μέλη. Μέσα από αυτή την κοινή πορεία, έχει διαφανεί και υποστηρίζεται από όλα τα μέλη ένα **κοινό πλαίσιο** που αφορά τη

“δημιουργία και τον πειραματισμό έναντι του κέρδους και του αποτελέσματος, το λαϊκό και κοινωνικό θέατρο και τη συλλογικότητα ως αρχή και απαραίτητη προϋπόθεση για τον οργανισμό.” (BHΤΑ/Ιδρυτικό Μέλος / Ηθοποιός & Μουσικός)

Παρά το γεγονός πως δεν αντιλαμβάνονται τα ίδια τα ιδρυτικά μέλη την ύπαρξη ενός οράματος, θεωρούμε πως αυτό (ακόμη κι αν δεν είναι απόλυτα συνειδητό) υπάρχει και καθορίζει τον τρόπο που δουλεύουν και τις επιλογές που κάνουν τα μέλη της ομάδας BHΤΑ, ενώ ταυτόχρονα τους **κινητοποιεί ώστε να εξελίσσονται προς μια κατεύθυνση που έχουν επιλέξει οι ίδιοι** και δημιουργεί αφοσίωση και δέσμευση - κάτι που αποτελεί κατεξοχήν λειτουργία του οράματος όπως αναφέρει ο Senge (1990:211). Εξάλλου, ακόμη κι αυτή η **πολυφωνία** που αναφέρουν τα μέλη του οργανισμού BHΤΑ είναι σημαντική και θα μπορούσε να εκληφθεί και ως θετική καθώς το όραμα του οργανισμού οφείλει να έχει τις ρίζες του στο προσωπικό όραμα των μελών του οργανισμού (Senge, 1990:213).

Αντίστροφα, στον οργανισμό ΑΛΦΑ που φαίνεται να έχει ισχυρό όραμα το πρόβλημα που επισημάνθηκε από τον σκηνοθέτη και ηγέτη της ομάδας, αφορά την αίσθηση πως φθίνει αυτό το όραμα, καθώς όπως σημειώνει ο ίδιος

“το όραμα της ομάδας **δεν είναι ριζωμένο στους στόχους του καθένα** αλλά σε μεγάλο βαθμό [η ομάδα] αισθάνομαι πως ακολουθεί το όραμα που έχω θέσει εγώ” (ΑΛΦΑ/Ιδρυτικό Μέλος / Σκηνοθέτης)

κάτι που επιβεβαιώνεται αντίστοιχα από κάποια από τα μέλη, τα οποία ουσιαστικά αναφέρονται στον ίδιο προσωπικά πριν από το όραμα αυτό καθ’ αυτό, ταυτίζοντας την ομάδα με τον ηγέτη της ομάδας

“Το ΑΛΦΑ είναι ο [όνομα του Σκηνοθέτη και ιδρυτή της ομάδας]”(ΑΛΦΑ/Ιδρυτικό Μέλος / Ηθοποιός)

Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης της ομάδας είναι ο μόνος που προβληματίζεται από αυτή την τάση.

Μια κοινή συνισταμένη και αξία που φάνηκε να διατρέχει και τους δύο οργανισμούς είναι η ανάγκη να συμμετέχουν σε ένα οργανισμό που πέρα από το κέρδος (ως αυτοσκοπός της παράστασης) εστιάζει στο καλλιτεχνικό αποτέλεσμα. Επιπλέον, ακριβώς επειδή δεν υπάρχει οικονομικό όφελος για τα μέλη της ομάδας, κοινή συνισταμένη μεταξύ των μελών ήταν και η ανάγκη να λειτουργήσουν σε μια περισσότερο συλλογική και λιγότερο εμπορική βάση. Αυτό μάλιστα συνεπάγεται και μια μεγαλύτερη αφοσίωση στο καλλιτεχνικό κομμάτι – το οποίο αποτελεί κινητήρια



δύναμη για τους επαγγελματίες που επιλέγουν τον εν λόγω οργανισμό με βασικό κριτήριο την καλλιτεχνική διαδικασία και αποτέλεσμα καθώς και στη βάση μιας φιλικής σχέσης. Στεκόμαστε σε αυτό το “οιονεί όραμα”, καθώς συνιστά ένα **πλαίσιο που ευνοεί τη μάθηση (τουλάχιστον επί της αρχής) - εφόσον αναφέρει τη συλλογική δουλειά και δίνει έμφαση στη διαδικασία έναντι του αποτελέσματος.**

2.2. Στάσεις που πρέπει να έχουμε

Σε ό,τι αφορά τα νέα μέλη που εντάσσονται στον οργανισμό τα ερωτήματά μας είναι τα εξής:

- Γνωρίζουν και αποδέχονται τα νέα μέλη το όραμα του οργανισμού;
- Επικοινωνείται στα νέα μέλη αυτό το όραμα; Αν ναι, με ποιο τρόπο;
- Κατά πόσο τα ιδρυτικά μέλη επιθυμούν ή καταφέρνουν να το επικοινωνήσουν στα νέα μέλη;
- Σε ποιο βαθμό τα νέα μέλη δεσμεύονται σε αυτό; - Έχουμε “συμμόρφωση, αποδοχή ή δέσμευση” εκ μέρους των νέων μελών; (Senge,1990:218)
- Ποιες είναι τυχόν συνέπειες στο ίδιο το όραμα του οργανισμού από την εισροή νέων μελών;

Καταρχήν, αυτό που φαίνεται να λειτουργεί ως **ο ισχυρότερος συνεκτικός δεσμός και κινητήρια δύναμη ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού στο σύνολό του (τόσο ιδρυτικά όσο και νέα μέλη αλλά και συνεργάτες) και στις δύο περιπτώσεις είναι το project αυτό καθ’ αυτό της παράστασης** που έχουν αναλάβει να φέρουν εις πέρας. Δεν είναι τυχαίο εξάλλου πως αυτό που αναφέρθηκε σε όλες τις συνεντεύξεις των νέων μελών της ομάδας ΒΗΤΑ ήταν

“η αγάπη για τον ποιητή που είχε στο επίκεντρο της η παράσταση” (ΒΗΤΑ/ νέο μέλος)

Το γεγονός αυτό δεν μας εκπλήσσει καθώς σε ένα πεδίο όπως το θέατρο, το οποίο βασίζεται κατεξοχήν στο συγκεκριμένο project που παράγει κάθε φορά, ο **στόχος της παράστασης αυτής καθ’ αυτής λειτουργεί πράγματι ως ισχυρός συνεκτικός ιστός** για έναν οργανισμό που συστήνεται και διαλύεται συνήθως στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης παράστασης. (βλ και DeFilippi & Arthur:1998) και αποτελεί “τη σπίθα για να ξεκινήσουν να δουλεύουν τα μέλη του οργανισμού μαζί” (Senge,1990:208)

Στον οργανισμό ΑΛΦΑ η ενσωμάτωση στο όραμα του οργανισμού - αν και λιγότερο ή περισσότερο συνειδητή - είναι πιο ξεκάθαρη. Αυτό συμβαίνει διότι υπάρχει ένα **συγκεκριμένο όραμα και αποστολή, ξεκάθαρος τρόπος δουλειάς** και οι παραστάσεις του διατηρούν ένα **συγκεκριμένο χαρακτήρα** και προσανατολισμό με

αποτέλεσμα να είναι ξεκάθαρο για όποιον έρχεται ως νέο μέλος του οργανισμού ποιο είναι το όραμα και το προφίλ του οργανισμού. Η **στελέχωση** με νέα μέλη γίνεται στη βάση αυτής της κοινής γνωριμίας με τον τρόπο και το χαρακτήρα του οργανισμού. Ακόμη κι αν δεν γίνεται πάντα σαφής συζήτηση και **εισαγωγή** των νέων μελών στο όραμα του οργανισμού, η ταυτότητα είναι σταθερή και για αυτό είναι εύκολα αντιληπτή από τα νέα μέλη η κατεύθυνση του οργανισμού. Επομένως, η **συσπείρωση** που συναντάται στα ιδρυτικά μέλη, επεκτείνεται εν πολλοίς και στα νέα μέλη του οργανισμού, τα οποία μολονότι δεν είναι σε θέση να ονοματίσουν σαφώς το όραμα του οργανισμού, τελικά **συναισθάνονται** το όραμα του οργανισμού και αντίστοιχα νιώθουν την ανάγκη να το ακολουθήσουν (ακόμη κι αν είναι λιγότερο καιρό στην ομάδα σε σχέση με τους αντίστοιχους ανθρώπους της ομάδας ΒΗΤΑ). Πιο συγκεκριμένα, **οι αρχές και οι στόχοι που διατυπώνουν τα νέα μέλη ταυτίζονται στις περισσότερες περιπτώσεις με το όραμα του οργανισμού**, όπως αυτό αναφέρεται από τα ιδρυτικά μέλη, ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις πριν έρθουν στην ομάδα τα νέα μέλη είχαν δει και είχαν εκτιμήσει τη δουλειά του οργανισμού.

Στον οργανισμό ΒΗΤΑ, από την άλλη πλευρά τα νέα μέλη του οργανισμού θεωρούν πως

“Ίσως τα ιδρυτικά μέλη να έχουν ένα κοινό όραμα (μεταξύ τους), το οποίο να **μην έχουμε καταλάβει εμείς**” (ΒΗΤΑ / νέο μέλος/ηθοποιός και τραγουδίστρια)

Ως προς τη στελέχωση του οργανισμού με νέα μέλη, μόνο οι μισοί από τα νέα μέλη αναφέρουν πως τους έγινε κάποια σχετική **εισαγωγική συζήτηση** για τους στόχους της ομάδας και τον τρόπο δουλειάς τους, ενώ τα ιδρυτικά μέλη δεν ανέφεραν το όραμα ως προϋπόθεση ή **κριτήριο για τη συνεργασία με τα νέα μέλη**. Επομένως, όχι μόνο μια κοινή βάση δεν αποτελεί κριτήριο στην επιλογή των νέων μελών αλλά δεν γίνεται κάποια ιδιαίτερη προσπάθεια επικοινωνίας των αρχών και της αποστολής της ομάδας. Τα υπόλοιπα νέα μέλη είχαν γνωρίσει τον οργανισμό πριν μπουν στον οργανισμό καθώς είχαν **φιλική σχέση** με ένα ή περισσότερα από τα ιδρυτικά μέλη της ομάδας. Αυτή η ομάδα νέων μελών είναι πιο κοντά στον πυρήνα της ομάδας και κάποιοι από αυτούς σημείωσαν πως υπάρχει ένα όραμα πολύ συγκεκριμένο για αυτή την παράσταση, το οποίο και θέλουν όχι μόνο να υπηρετήσουν αλλά και να προστατεύσουν.

Μια βασική παράμετρος ως προς το βαθμό που ενσωματώνονται τα μέλη και δεσμεύονται στο όραμα και τον τρόπο δουλειάς του οργανισμού συνίσταται στο γεγονός πως **δεν υπάρχει οικονομική σχέση**. Για αυτό, τα μέλη του οργανισμού μπορούν είτε να αναπτύσσουν μεγαλύτερη δέσμευση στο όραμά του, καθώς τα κίνητρα συμμετοχής τους συνδέονται άμεσα με το όραμα του οργανισμού, είτε αντίστροφα για τον ίδιο λόγο υπάρχει μειωμένη διαθεσιμότητα χρόνου και αφοσίωσης καθώς τα

περισσότερα μέλη έχουν κι άλλη εργασία για βιοποριστικούς λόγους. Στο πλαίσιο της έρευνας διαφάνηκε πως οι δύο αυτοί παράγοντες λειτουργούν εξίσου και το τι θα επικρατήσει εξαρτάται κυρίως από τη **δυνατότητα και τη διαθεσιμότητα του ίδιου** του μέλους του οργανισμού καθώς και από τη **σχέση που θα αναπτύξει με τον οργανισμό**.

(7) Το σκηνοθετικό όραμα

Στο κομμάτι της πρόβας αυτής καθ' αυτής, ο ρόλος των σκηνοθετών είναι εξαιρετικά νευραλγικός. Καταρχήν, αξίζει να υπογραμμίσουμε πως και στις δύο ομάδες υπάρχουν **δύο σκηνοθέτες**, κάτι που σε γενικές γραμμές δεν είθισται αλλά και στις δύο ομάδες προέκυψε ως ανάγκη. Οι σκηνοθέτες και στους δύο οργανισμούς λειτουργούν σε πλήρη αρμονία μεταξύ τους, καθορίζοντας από κοινού ένα εξαιρετικά **συγκεκριμένο όραμα για την παράσταση**. Το **μοιράζονται** με τα μέλη του οργανισμού και τα **καθοδηγούν** προς την επίτευξη του στόχου της παράστασης. Και στις δύο περιπτώσεις, ο ρόλος των σκηνοθετών είναι σημαντικός και αποφασιστικός για τη στοχοθέτηση και για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Ωστόσο, ακριβώς για τον ίδιο λόγο τα περιθώρια είναι εξαιρετικά **προδιαγεγραμμένα**. Το όραμα των σκηνοθετών για την παράσταση είναι προαποφασισμένο και η μέθοδος που θα ακολουθηθεί είναι αντίστοιχα συγκεκριμένη.

Επίσης, ειδικά στο πεδίο της πρόβας υπάρχει μια σχέση υπακοής στο όραμα του σκηνοθέτη, που μας ξάφνιασε ως επιλογή καθώς σε τέτοιες πειραματικές ομάδες θα περίμενε κανείς μεγαλύτερη ευελιξία και συλλογική δουλειά καθώς και αντίστοιχα ένα συλλογικό όραμα για την παράσταση. Στους δύο υπό εξέταση οργανισμούς ωστόσο δε λειτούργησε με αυτόν τον τρόπο.

(8) Αποδοτικότητα σκηνοθετικού έργου

Τέλος, όσον αφορά τη δυνατότητα να αξιολογήσει κάθε μέλος την απόδοσή του σε σχέση με τους στόχους που τίθενται και το όραμα του οργανισμού, κατά κοινή ομολογία η μόνη σχετική ευκαιρία δίνεται στο πλαίσιο του **ετήσιου απολογισμού** μετά το τέλος της παράστασης του οργανισμού. Πέρα από την ανατροφοδότηση ή τη συζήτηση για την πρόβα αυτή καθ' αυτή και την απόδοση των ηθοποιών ή της παράστασης σε σχέση με την πρόβα της ημέρας, δεν υπάρχουν συζητήσεις αυτοαξιολόγησης ή σχετικό σύστημα.

Σε γενικές γραμμές τα μέλη δε γνωρίζουν και ούτε μπαίνουν στη διαδικασία να αξιολογήσουν την απόδοσή τους και τον τρόπο δουλειάς τους σε σχέση με ένα γενικότερο πλαίσιο ή σκοπό, άρα δεν υπάρχει η αίσθηση μιας πορείας προς έναν σκοπό και η αντίστοιχη τάση να προσαρμοστεί η συμπεριφορά και η δουλειά των μελών του οργανισμού προς αυτή την κατεύθυνση.

ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑΤΟΣ		
	ΑΛΦΑ	ΒΗΤΑ
Εντός των ιδρυτικών μελών	Ξεκάθαρο και κοινό όραμα Όραμα αυτό καθ' αυτό ενέχει στοιχεία που συνάδουν με την κατεύθυνση μιας "μανθάνουσας οργάνωσης" Όραμα και κατεύθυνση ταυτίζεται με τον σκηνοθέτη - ηγετική θέση και χάρισμα σκηνοθέτη	Δεν υπάρχει σαφές κοινό όραμα Κοινό πλαίσιο, όπως φαίνεται από τις κοινές αρχές που μοιράζονται ως προς το θέατρο που θέλουν να κάνουν και τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας σε μια συλλογική βάση Επικρατούν οι προσωπικοί στόχοι Οι προσωπικοί στόχοι του κάθε μέλους μέσα από τη διαπραγμάτευση, τη συνεργασία και τη συζήτηση διαμορφώνουν ένα κοινό πλαίσιο και μια άτυπη κατεύθυνση Κατεύθυνση δημιουργείται ad hoc μέσα από τη συζήτηση και διαπραγμάτευση.
	Κοινή πορεία και καταβολές έχουν δημιουργήσει κοινούς κώδικες Το κοινό συγκεκριμένο πλαίσιο (καταβολές και θεατρικοί κώδικες) λειτουργεί ως συνεκτικός ιστός και παρέχει μια σαφή κατεύθυνση για τα μέλη του οργανισμού	
Νέα μέλη	Αντιλαμβάνονται περισσότερο ή λιγότερο συνειδητά το όραμα του οργανισμού Κριτήριο για τη στελέχωση αποτελεί και η κοινή οπτική στο θέατρο Εισαγωγική συζήτηση για τους στόχους της ομάδας	Αν υπάρχει όραμα μεταξύ των ιδρυτικών μελών δεν το έχουν καταλάβει οι ίδιοι Εξαίρεση αποτελούν νέα μέλη που έχουν κάποια σχέση με την ομάδα Στη στελέχωση δεν λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη η ιδεολογική συνάφεια, Δε γίνεται πάντα εισαγωγική συζήτηση για τους στόχους της ομάδας
	Project / Παράσταση αποτελεί το πιο ισχυρό όραμα και κοινό συνεκτικό ιστό της ομάδας Δεν υπάρχει οικονομική σχέση το οποίο μπορεί να λειτουργήσει: - Θετικά καθώς επενδύεται ιδεολογικά η σχέση με την ομάδα - Αρνητικά όταν δεν μπορεί να επενδυθεί χρόνος και ενέργεια λόγω άλλων ανειλημμένων υποχρεώσεων	

II. ΥΠΑΡΧΕΙ ΔΕΞΙΜΕΝΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΜΑΘΗΣΗ & ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΗ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ;

Στο δεύτερο πυλώνα του μοντέλου του Goh, που αναφέρεται στο ρόλο της ηγεσίας και στην ενδυνάμωση των μελών του οργανισμού, ώστε να ευνοηθεί η μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού στο σύνολό του, οι δύο ομάδες παρουσιάζουν την ίδια τάση αν και με μια σημαντική διαφορά.

(2) Αντίστοιχη αντιμετώπιση και ενδυνάμωση

Καταρχήν, υπάρχει και στους δύο οργανισμούς εντελώς διαφορετική αντιμετώπιση σε ό,τι αφορά την παραγωγή της παράστασης (τα οργανωτικά θέματα), τα οικονομικά θέματα και τη διαδικασία της πρόβας.

Για τα **οικονομικά** θέματα, λόγο έχουν μόνο τα ιδρυτικά μέλη και στους δύο οργανισμούς, καθώς είναι εκείνα που έχουν οικονομική σχέση μέσω αντίστοιχων εισφορών στον οργανισμό και άρα παίρνουν τις αποφάσεις που σχετίζονται με τα οικονομικά θέματα. Αυτό είναι ξεκάθαρο και απόλυτα σεβαστό από όλα τα μέλη του οργανισμού και στις δύο υπό εξέταση περιπτώσεις, καθώς το γεγονός πως υπάρχει οικονομικό διακύβευμα για ορισμένα από τα μέλη του οργανισμού καθιστά απόλυτα διακριτούς τους ρόλους των μελών ως προς τα οικονομικής φύσης θέματα.

Για τα **οργανωτικά** θέματα της παραγωγής της παράστασης, τον κύριο λόγο και τις τελικές αποφάσεις παίρνουν τα ιδρυτικά μέλη της ομάδας, ωστόσο λαμβάνεται υπόψη και η γνώμη των νέων μελών. Αξίζει να σημειωθεί πως τα νέα μέλη και των δύο οργανισμών, δεν αισθάνονται πως υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα στα δύο κομμάτια του οργανισμού (ιδρυτικά/ηγετικά - νέα/έκτακτα μέλη) αλλά **λειτουργούν σε μια κοινή βάση ως μία ομάδα**, όπου όλοι συνεισφέρουν με βάση αυτό που μπορούν ή θέλουν. Οι αρμοδιότητες αναλαμβάνονται (σπανίως ανατίθενται) με βάση τις δυνατότητες (κυρίως ως προς τον διαθέσιμο χρόνο) των μελών αλλά και τα αντίστοιχα ενδιαφέροντά ή τις γνώσεις τους.

Τα μεν **ιδρυτικά μέλη** επιζητούν τη βοήθεια των έκτακτων μελών στα **οργανωτικά θέματα** του οργανισμού χωρίς ωστόσο να τη θεωρούν δεδομένη, ενώ από την άλλη πλευρά τα **έκτακτα μέλη** σε κάποιες περιπτώσεις προτιμούν **απόλυτα συνειδητά να μην εμπλέκονται** σε θέματα πέρα του καλλιτεχνικού, καθώς αυτό

"αποσπά από αυτό που είναι σημαντικό - το θεατρικό, το υποκριτικό κομμάτι" (ΒΗΤΑ/ Νέο μέλος / Ηθοποιός)

Για πολλά από τα μέλη (τόσο τα ιδρυτικά όσο και τα έκτακτα) πρόκειται απλά για το

"άχαρο κομμάτι του οργανισμού, το οποίο πρέπει δυστυχώς να γίνεται από κάποιον." (ΑΛΦΑ / Ιδρυτικό μέλος / Ηθοποιός)

Ωστόσο, ακόμη και σε αυτή τη βάση, όλα τα μέλη του οργανισμού αισθάνονται κομμάτι της ομάδας και είναι ελεύθερα να εκφράσουν τη γνώμη τους, ενώ σε πολλές περιπτώσεις οι νέες ιδέες που έχουν φέρει μέσα στον οργανισμό έχουν εισακουστεί και υιοθετηθεί από τα ηγετικά μέλη.

Μια διαφορά ανάμεσα στους δύο οργανισμούς είναι πως οι αρμοδιότητες και ευθύνες που αναλαμβάνουν τα ιδρυτικά μέλη στην περίπτωση της ομάδας ΑΛΦΑ είναι **εναλλασσόμενα** και **διαφορετικά** ενώ στην ομάδα ΒΗΤΑ υπάρχει μια **παγίωση ρόλων** με βάση αυτό που συνήθως αναλαμβάνει κάθε μέλος αν και μπορεί να υπάρξει αλλαγή ή σύσταση ομάδων που να περιλαμβάνουν και άλλα μέλη. Μέσα από αυτή τη λειτουργία είναι ρητή πρόθεση ειδικά της ομάδας ΑΛΦΑ να μπορούν όλοι να κάνουν τα πάντα ώστε να εξελίσσονται και

“να συνεισφέρουν όλοι στη δουλειά μας” (ΑΛΦΑ/Ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

Μέσα από αυτή την εναλλαγή ρόλων, τα μέλη του οργανισμού αφενός κατανοούν διαφορετικά κομμάτια της παραγωγής και αφετέρου

“μπορούν να εξελιχθούν και να μάθουν πράγματα σε προσωπικό επίπεδο μαθητεύοντας δίπλα στους πιο έμπειρους και ταυτόχρονα επωφελούμενοι από τα όσα μάθαμε από τυχόν λάθη του παρελθόντος”. (ΑΛΦΑ/ Ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

Σε σχέση με τα πρότυπα που θέτει ο Goh στο μοντέλο του, και στις δύο ομάδες σε ό,τι αφορά τα οργανωτικά θέματα επικρατεί ένα **κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και δυνατότητας συνεισφοράς**, τα ηγετικά μέλη είναι **ανοιχτά στο διάλογο** και στις περισσότερες περιπτώσεις λειτουργεί σε μια βάση δημοκρατική και ανοιχτή με αποτέλεσμα να ενθαρρύνονται όλα τα μέλη του οργανισμού να συμμετέχουν και να έχουν γνώμη για όλα τα θέματα (τυπικά πλην των οικονομικών παραμέτρων - αν και στην ουσία συχνά τα νέα μέλη εκφέρουν άποψη). Ειδικά εντός των ιδρυτικών μελών, πρόκειται για μια “ισότιμη σχέση”- όπου ακολουθούνται διαδικασίες πλειοψηφίας ή και ομοφωνίας για κάποια θέματα, ενώ τα νέα μέλη διατηρούν το δικαίωμα γνώμης και σε γενικές γραμμές εισακούονται. Κατά τις συνεντεύξεις δόθηκε πληθώρα παραδειγμάτων που στοιχειοθετούν το γεγονός πως έχουν γνώμη και πως αυτή η γνώμη έχει βαρύτητα.

(4) Ενός τουλάχιστον σκηνοθετικού ρόλου και σκηνοθέτη

Στο κομμάτι της πρόβας ωστόσο τα πράγματα είναι αρκετά διαφορετικά. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι αισθητά διαφοροποιημένος. Και στους δύο οργανισμούς, ο ρόλος των σκηνοθετών είναι σαφώς ορισμένος και

“Το θέατρο [εντός της πρόβας] δεν υπόκειται σε δημοκρατικές διαδικασίες”

όπως έσπευσε να διευκρινίσει ένας εκ των δύο σκηνοθετών του οργανισμού ΒΗΤΑ.

Εντός της πρόβας, ο ρόλος του σκηνοθέτη είναι απόλυτα καθοριστικός ως προς

το όραμα και την πραγματοποίηση της παράστασης. Και στους δύο οργανισμούς, υπάρχει μια σαφής κατεύθυνση εκ μέρους των σκηνοθετών τόσο για το καλλιτεχνικό αποτέλεσμα όσο και για τη μέθοδο που θα ακολουθηθεί. Οι σκηνοθέτες θέτουν ένα σαφές πλαίσιο εντός του οποίου μπορούν και οφείλουν να κινηθούν οι ηθοποιοί και υπάρχει δικαίωμα ελευθερίας και ανταλλαγής μόνο εντός αυτού του ορισμένου πλαισίου.

Αυτό είναι σε γενικές γραμμές **αποδεκτό από τα μέλη του οργανισμού καθώς είναι δεκτή και θεμιτή η ηγεσία του σκηνοθέτη.** Πολλοί από τους ηθοποιούς, αλλά και συνεργάτες του οργανισμού υποτάσσονται και επιζητούν τη συμβουλή και την τελική έγκριση του σκηνοθέτη. Πρόκειται για μια **τάση του θεάτρου**, που ισχύει παραδοσιακά, ωστόσο προϋποθέτει την εμπιστοσύνη στο πρόσωπο, την εμπειρία και τις δυνατότητες του σκηνοθέτη. Για αυτό και ουσιαστικά φαίνεται πως ο ρόλος που διαδραματίζει ο σκηνοθέτης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το χάρισμα και την προσωπικότητά του.

Στην ομάδα ΑΛΦΑ ο ένας εκ των δύο σκηνοθετών, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, απολαμβάνει τη **γενικότερη εκτίμηση των μελών** του οργανισμού και είναι ουσιαστικά υπεύθυνος για καθετί που γίνεται στον οργανισμό

“από την πρόβα αυτή καθ’ αυτή μέχρι το τι ανεβαίνει στον ιστότοπο του οργανισμού” (ΑΛΦΑ/ Ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

ενώ σε μεγάλο βαθμό η συσπείρωση της ομάδας γίνεται γύρω από το πρόσωπό του.

Στην ομάδα ΒΗΤΑ από την άλλη πλευρά, τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Οι σκηνοθέτες που έχουν περάσει κατά καιρούς έχουν τύχει **μεγάλης αμφισβήτησης** από τα μέλη του οργανισμού στο παρελθόν, καθώς θεωρούνταν πως

“δεν μοιράζονταν το όραμα και τους στόχους του οργανισμού επειδή ήταν έξω από την ομάδα και αυτό συνέβη γιατί πληρώνονταν για να σκηνοθετήσουν” (ΒΗΤΑ / ιδρυτικό μέλος / σκηνοθέτης)

Για αυτό και φέτος προτάθηκε από τα ιδρυτικά μέλη της ομάδας ΒΗΤΑ να αναλάβουν το ρόλο αυτό δύο εκ των ιδρυτικών μελών που απολαμβάνουν τη γενικότερη εκτίμηση των μελών. Και οι δύο έχουν ένα συμβολικό κεφάλαιο που συνδέεται με την εξειδίκευσή τους (ο ένας λόγω της ενασχόλησής του με τον εν λόγω ποιητή στον οποίο εστιάζει η τρέχουσα παράσταση και η δεύτερη σκηνοθέτης λόγω σχετικών σπουδών).

Ωστόσο, εδώ παρατηρείται η εξής ενδιαφέρουσα τάση: Τα ιδρυτικά μέλη **στηρίζουν** τους σκηνοθέτες που έχουν αναδείξει και ορισμένα από τα νέα μέλη **προστατεύουν** συνειδητά τους σκηνοθέτες (είτε γιατί ακολουθούν μια περισσότερο “εκτελεστική και στρατιωτική λογική στην πρόβα” είτε γιατί τους συνδέουν φιλικοί δεσμοί με τους σκηνοθέτες και την ομάδα ΒΗΤΑ).

“Αποφεύγω να μιλήσω ανοιχτά για τυχόν διαφωνίες εντός της πρόβας και προτιμώ κατ’ ιδίαν συζητήσεις ή να μη μιλήσω καθόλου” (BHΤΑ/ νέο μέλος / ηθοποιός)

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και κάποια νέα μέλη που **διαφωνούν** με τον τρόπο λειτουργίας της πρόβας και τις προτεραιότητες που τίθενται. Η τελευταία αυτή μερίδα των μελών ουσιαστικά επισημαίνει πως από τη μια πλευρά νιώθει **άνετα ώστε να εκφράσει τη γνώμη της** και να επισημάνει τυχόν αδυναμίες, ωστόσο ταυτόχρονα αντιλαμβάνεται πως **δεν εισακούεται** η γνώμη της και ως εκ τούτου έχει σταματήσει να την εκφράζει.

Στο πλαίσιο αυτό είναι φανερό πως το **κλίμα συνεργασίας και συλλογικής δουλειάς και η δυνατότητα της ηγεσίας να είναι ανοιχτή στην κριτική και τελικά να ενδυναμώνει τα μέλη του οργανισμού στη βάση μιας συλλογικής εργασίας δεν ευοδώνεται** σε καμία περίπτωση στην ομάδα BHΤΑ.

Επιπλέον, διαφαίνεται ξεκάθαρα ο **ρόλος που διαδραματίζει ο σκηνοθέτης, ως ηγέτης του οργανισμού**. Είναι εκείνος που μπορεί να θέσει σαφώς το πλαίσιο και το όραμα του οργανισμού, ώστε να γίνει αυτό σεβαστό και αποδεκτό από όλους, ενώ σε περίπτωση αδυναμίας του ίδιου ή αμφισβήτησης από τα μέλη του οργανισμού οδηγείται ο οργανισμός σε λειτουργίες και δομές που αντιτίθενται στη μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργείται ένα κλίμα γενικότερης αμφισβήτησης και αμηχανίας, που οδηγεί σε επιμέρους θύλακες αμφισβήτησης και δυσaráσκειας ή αντίστροφα σε ομάδες “τυφλής” στήριξης. Όπως επεσήμανε ένας από τους νέους ηθοποιούς της ομάδας BHΤΑ αποφεύγει να θέσει θέματα υπό αμφισβήτηση όταν διαφωνεί με κάτι στην σκηνοθεσία και να το κάνει “κατ’ ιδίαν” επειδή

“υπάρχει διαφορετικός βαθμός αφοσίωσης μέσα στην ομάδα [...]φοβάμαι μήπως χαθεί η συνοχή και τεθούν υπό αμφισβήτηση οι ίδιοι οι σκηνοθέτες”.
(BHΤΑ / νέο μέλος / ηθοποιός)

Σε αυτό το πλαίσιο είναι προφανές πως **χάνεται η προτεραιότητα στην ενδυνάμωση των μελών και στην ανοιχτή στάση απέναντι στην κριτική και την αμφισβήτηση** που θα μπορούσε να εξασφαλίσει τη συνεχή εξέλιξη του οργανισμού μέσα από την απρόσκοπτη εισαγωγή νέων στοιχείων και διαφορετικών οπτικών και την αβίαστη ανταλλαγή που θα μπορούσε να οδηγήσει στη γνώση και τη βελτίωση του οργανισμού. Η τάση για “**προστασία**” της κατεύθυνσης των σκηνοθετών και αντίστοιχα η **δυσaráσκεια** από την αδυναμία να εισακουστούν οι διαφορετικές απόψεις μέρους των μελών του οργανισμού συνιστά σε μεγάλο βαθμό σημαντικό **εμπόδιο** για ένα οργανισμό που θα ήθελε και θα μπορούσε να μαθαίνει και να εξελίσσεται.

Ένας εκ των δύο σκηνοθετών του οργανισμού ΒΗΤΑ σε ερώτηση για το τι αισθάνεται πως έχει μάθει τα τρία αυτά χρόνια που συμμετέχει στον οργανισμό απάντησε

“Δεν έμαθα τίποτα που να μην το ήξερα ήδη” (ΒΗΤΑ / ιδρυτικό μέλος / σκηνοθέτης)

και θεωρεί πως

“Στο θέατρο [εντός της πρόβας] δεν υπάρχει και δεν πρέπει να υπάρχει δημοκρατία”. (ΒΗΤΑ / ιδρυτικό μέλος / σκηνοθέτης)

Επομένως, φαίνεται πως σε αυτό τον πυλώνα ο οργανισμός ΒΗΤΑ έχει **αρκετή απόσταση να διανύσει προκειμένου να δώσει τη δυνατότητα στα μέλη του οργανισμού να αναπτυχθούν, να διδάξουν και να διδαχθούν και αντίστοιχα να αναπτύξουν και τον ίδιο τον οργανισμό**. Είναι ενδιαφέρον πως τελικά αναπαράγεται η αρνητική σχέση των μελών με τους σκηνοθέτες, την οποία είχε θελήσει να αλλάξει αναθέτοντας το ρόλο του σκηνοθέτη σε δύο εκ των ιδρυτικών μελών του. Ουσιαστικά αναπαράγεται ο διαχωρισμός ανάμεσα στον σκηνοθέτη και τα νέα μέλη που θέλουν να φέρουν κάτι νέο στον οργανισμό και ταυτόχρονα δεν εμπιστεύονται τους σκηνοθέτες - μια σημαντική έλλειψη για τον οργανισμό ΒΗΤΑ ως προς τις αρχές της μανθάνουσας οργάνωσης.

Αντίστοιχα, ένα από τα νέα μέλη του οργανισμού, επισημαίνει την έλλειψη συλλογικής δουλειάς και δυνατότητας αλλαγών και βελτιώσεων στη βάση της συλλογικότητας και αναφέρει πως αποτελεί διάψευση των προσδοκιών που είχε από τον οργανισμό όταν αποφάσισε να συμμετάσχει. Σπεύδει δε να διευκρινίσει πως θα μπορούσε να το δεχτεί αφενός αν το γνώριζε εξαρχής και αφετέρου

“αν υπήρχε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην πείρα και τις δυνατότητες των σκηνοθετών”. [ΑΛΦΑ / νέο μέλος / ηθοποιός]

ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ & ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ		
	ΑΛΦΑ	ΒΗΤΑ
Παραγωγή παράστασης	Εναλλαγή στους ρόλους που αναλαμβάνουν Θέλουν όλοι να μπορούν να κάνουν τα πάντα.	Παγιωμένοι ρόλοι αλλά δυνατότητα να δοκιμάσουν και να δοκιμαστούν σε νέους ρόλους εφόσον το επιθυμούν.
	Μόνο τα ιδρυτικά μέλη έχουν δικαίωμα λήψης αποφάσεων. Λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των νέων μελών αλλά δεν έχουν δικαίωμα ψήφου Ανάληψη ή ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων σε εθελοντική βάση Κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και συνεισφοράς	
Εντός της πρόβας	Σκηνοθέτης απολαμβάνει γενικής εκτίμησης και έχει ηγετικό ρόλο εντός και εκτός πρόβας	Σκηνοθέτες αμφισβητούνται από ορισμένα μέλη και προστατεύονται συνειδητά από άλλα Τα μέλη επιλέγουν να μην εκφράσουν τη γνώμη τους είτε για να προστατεύσουν τους σκηνοθέτες είτε γιατί δεν εισακούονται.
	Καθοριστικός ο ρόλος του σκηνοθέτη Όλοι αισθάνονται πως μπορούν να πουν τη γνώμη τους και πως θα τους ακούσουν ακόμη και αν δεν συμφωνήσουν τελικά	

Συνοπτικός Πίνακας 4.2

III. ΕΝΘΑΡΡΥΝΟΝΤΑΙ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΝΑ ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΟΥΝ ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ & ΝΑ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΤΟΥΝ;

(Α) Ουσιαστικά Γνώση

Σε ό,τι αφορά τα **οργανωτικά** ζητήματα, σε πολλές περιπτώσεις αναφέρθηκε και από τις δύο πλευρές πως τα νέα μέλη έχουν φέρει **νέες ιδέες** και μεθόδους με βάση τη δική τους εμπειρία, που όχι μόνο ακούστηκαν αλλά και **υιοθετήθηκαν** από τον οργανισμό.

“Για παράδειγμα, πρότεινε πως ένα βιντεάκι ή ένα ραδιοφωνικό μήνυμα είναι πολύ πιο αποτελεσματικό [για την προώθηση της παράστασης] από μια αφίσα και μάλιστα μας βοήθησε να το φτιάξουμε” (ΒΗΤΑ, ιδρυτικό μέλος, ηθοποιός για ένα από τα νέα μέλη της παράστασης του 2010)

Επιπλέον, και στους δύο οργανισμούς η **εμπειρία** της κοινής πορείας και των όσων έχουν πετύχει ή μάθει αποτελεί κληρονομιά για κάθε εγχείρημα, ενώ σε γενικές γραμμές τα νέα μέλη **ενθαρρύνονται** (αν και δεν αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση) να συμμετέχουν και να προσφέρουν νέες ιδέες στον τομέα αυτό. Σε γενικές γραμμές είναι ανοιχτοί οι οργανισμοί στο να συζητήσουν και ρωτήσουν τη **γνώμη** των μελών, την οποία και σε γενικές γραμμές λαμβάνουν υπόψη τους στα πρακτικά θέματα. Βέβαια, σε μεγάλο βαθμό η εμπλοκή και αντίστοιχα η αμφισβήτηση των δεδομένων εκ μέρους των νέων μελών εναπόκειται και στη **διάθεση** των ίδιων των νέων μελών.

“Ουσιαστικά ο καθένας μπορεί να συνεισφέρει στο βαθμό που το θέλει.” (ΑΛΦΑ/ Ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

“Δεν μπορούμε να αναγκάσουμε κανέναν να συμμετέχει στα πρακτικά ζητήματα, ειδικά εφόσον δεν πληρώνονται, αλλά κάθετι που θέλουν να προσφέρουν είναι ευπρόσδεκτο” (ΒΗΤΑ/ Ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

(Β) Βασική γνώση

Στον τομέα της πρόβας και της **παράστασης** αυτής καθ’ αυτής ωστόσο τα πράγματα διαφέρουν και πάλι. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, υπάρχει συγκεκριμένη κατεύθυνση, η οποία πηγάζει κυρίως από τους σκηνοθέτες τόσο τόσο ως προς τον στόχο όσο και στον τρόπο της δουλειάς. Αξίζει ίσως να σταθούμε λίγο παραπάνω στον οργανισμό ΑΛΦΑ καθώς εδώ υπάρχουν κάποιες ενδιαφέρουσες ιδιαιτερότητες.

Καταρχήν, σε ό,τι αφορά τη σκηνοθεσία υπάρχει **σαφής κυριαρχία του σκηνοθέτη**, που όμως συνιστά περισσότερο ηγεσία (leadership) και συνδέεται με το προσωπικό χάρισμα του να λειτουργεί ως φυσικός ηγέτης της ομάδας. Ταυτόχρονα, υπάρχει **σάφης τάση για νέους ανθρώπους** (και αποτελεί ρητό σκοπό του οργανισμού ΑΛΦΑ που επανέρχεται συχνά στα λεγόμενα των ιδρυτικών μελών)

“Θέλουμε να συμμετέχουν στην ομάδα άνθρωποι από διαφορετικές τέχνες [...] Να πειραματιζόμαστε μέσα από συνεργασίες και να μάθουμε για τις άλλες τέχνες μέσα από αυτές τις συνεργασίες. Η τέχνη εξελίσσεται και θέλουμε να παρακολουθούμε και να μαθαίνουμε για ό,τι καινούριο προκύπτει μέσα από τις συνεργασίες μας” (ΑΛΦΑ / ιδρυτικό μέλος/ ηθοποιός)

Σε αυτό το πλαίσιο, παρατηρήσαμε μια αρκετά μεγάλη **διαφορά** στη στάση των μελών του οργανισμού απέναντι σε ανθρώπους που έχουν μια **διαφορετική τέχνη από τη θεατρική**, όπως για παράδειγμα στους μουσικούς ή τη χορογράφο. Σε αυτούς τους ανθρώπους υπάρχει μια **μεγαλύτερη δυνατότητα για πειραματισμό** και ο οργανισμός είναι περισσότερο δεκτικός στις προτάσεις τους. Φυσικά σε κάθε περίπτωση, παραμένει αρκετά ισχυρός ο ρόλος και η παρέμβαση του σκηνοθέτη, ο οποίος έχει την **τελική ευθύνη** και τον τελικό λόγο για το αποτέλεσμα, ωστόσο ταυτόχρονα αναγνωρίζεται η τεχνογνωσία και η εξειδίκευση των ανθρώπων στον τομέα τους - εντός φυσικά του αντίστοιχου πλαισίου που τίθεται από τον σκηνοθέτη.

Ένας ακόμη παράγοντας για τη δυνατότητα αμφισβήτησης και πειραματισμού σχετίζεται με την **προσωπική σχέση και την εμπιστοσύνη που δημιουργείται ανάμεσα στους σκηνοθέτες και τους ανθρώπους** που στελεχώνουν ή συνεργάζονται με τον οργανισμό. Και στους δύο οργανισμούς έγινε σαφές πως η στάση της ηγεσίας στην πρόβα και η δυνατότητα για αμφισβήτηση στηρίζεται στο

“πρόσωπο που έχει δείξει ένα μέλος μέσα στην ομάδα”. (ΑΛΦΑ / ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

Πρόκειται επομένως για μια κουλτούρα πειραματισμού που δεν βασίζεται σε δομικά στοιχεία του οργανισμού, αλλά περισσότερο σε άτυπες έως και “διαισθητικές” στάσεις απέναντι σε ανθρώπους με κριτήρια τύπου αν “εμπνέουν εμπιστοσύνη” ή όχι, ώστε να τους επιτραπεί να αμφισβητήσουν και να πειραματιστούν. Ένα άλλο κριτήριο που αναφέρθηκε και στους δύο οργανισμούς ως σημαντική παράμετρος σχετίζεται με τη **χρονική περίοδο της δουλειάς**. Στην αρχή η διαδικασία είναι αρκετά **πιο ανοιχτή σε πειραματισμούς** σε σύγκριση με την περίοδο που αρχίζει να σχηματοποιείται η παράσταση και να “κλειδώνουν” πράγματα

(3) Πειραματισμός εντός πλαισίου

Στον οργανισμό ΑΛΦΑ μια σημαντική παράμετρος που περιορίζει τον πειραματισμό και την αμφισβήτηση συνίσταται στο γεγονός πως πρόκειται για ένα **εξαιρετικά συγκεκριμένο τύπο θεάτρου, που προκαθορίζει σε μεγάλο βαθμό ποια είναι τα πλαίσια εντός των οποίων μπορεί να κινηθεί ο πειραματισμός και η διαφοροποίηση**. Έχοντας ένα τόσο συγκεκριμένο πλαίσιο, αφενός

“είναι ξεκάθαρο τι ταιριάζει και τι δεν θα μπορούσε να ενταχθεί μέσα σε μια παράστασή μας, ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν κάποιοι απαράβατοι κανόνες για το θέατρο που κάνουμε” (ΑΛΦΑ / Ιδρυτικό μέλος / Σκηνοθέτης)

Κατά αντιστοιχία, τα νέα μέλη και οι συνεργάτες του οργανισμού για τον ίδιο λόγο

“έχουν ένα ξεκάθαρο πλαίσιο μέσα στο οποίο είναι ελεύθεροι να δημιουργήσουν και να συνεισφέρουν με τις δικές τους ιδέες και οπτικές”.
(ΑΛΦΑ / Ιδρυτικό μέλος / Σκηνοθέτης)

Στον οργανισμό ΒΗΤΑ διαφαίνεται μια **αρνητική στάση και αμυντικότητα στην αμφισβήτηση των δεδομένων μεθόδων και κατευθύνσεων που κινείται κυρίως από τους σκηνοθέτες**. Αυτό αφορά όχι μόνο τους παλιότερους σκηνοθέτες, που όπως σημειώνουν τα ιδρυτικά μέλη

“είχαν το δικό τους όραμα και τη δική τους agenda” (ΒΗΤΑ / Ιδρυτικό μέλος / Ηθοποιός)

με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσaráσκεια αλλά και τους νυν σκηνοθέτες οι οποίοι δεν λαμβάνουν υπόψη τις υποδείξεις και παρατηρήσεις εκ των ηθοποιών ή προστατεύονται από κάποιους εκ των ηθοποιών, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω.

Γενικότερα διαφαίνεται πως ενώ επί της αρχής ο **πειραματισμός και η καλλιτεχνική αναζήτηση τίθενται πολύ ψηλά στους στόχους και τις αρχές των ομάδων, ταυτόχρονα υπάρχουν πολύ συγκεκριμένα πλαίσια εντός των οποίων μπορούν να κινούνται τα μέλη**. Εδώ θα μπορούσαμε να κάνουμε λόγο για ένα παράδοξο σχήμα, καθώς από τη μια πλευρά πρεσβεύουν τον πειραματισμό και την ανταλλαγή με τα νέα μέλη, αλλά από την άλλη σε μεγάλο βαθμό υπάρχει σημαντική αντίσταση έως και φόβος για τις νέες ιδέες που μπορεί να μην εντάσσονται στο πλαίσιο που έχουν καθορίσει με αποτέλεσμα να μην είναι ξεκάθαρο το μήνυμα και να διαψεύδονται οι προσδοκίες και στα δύο ενδιαφερόμενα μέρη. Από τις συνεντεύξεις με τα μέλη των οργανισμών διαφάνηκε πως σε μεγάλο βαθμό είναι ζήτημα **χρόνου, ωρίμανσης και εμπιστοσύνης** από την πλευρά των ηγετικών μελών και **διάθεσης** από την πλευρά των νέων μελών.

Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε πως υπάρχει μια σαφής τάση προς τον πειραματισμό προγραμματικά - ειδικά στην ομάδα ΑΛΦΑ. Τόσο στο όραμα της ομάδας όσο και στις επιλογές της (έργα, τόποι παρουσίασης), ο πειραματισμός αποτελεί βασική προτεραιότητά της. Η ομάδα ΑΛΦΑ έχει επιλέξει κατά καιρούς να κάνει θέατρο στο δρόμο και σχετικά happenings και performances, πιστεύει στο θέατρο που εμπλέκει όλες τις αισθήσεις και δίνει προτεραιότητα στον πειραματισμό και την πρόκληση. Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις φάνηκε πως η ομάδα ΑΛΦΑ έχει την ευελιξία να πειραματίζεται με διαφορετικά πράγματα και να αλλάζει τον προγραμματισμό της, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο. Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις έχουν προσπαθήσει να

περάσουν περισσότερο πειραματικές προτάσεις είτε ως προς την επιλογή του έργου είτε ως προς το ανέβασμά του, ενώ ειδικά στα πρώτα στάδια της δουλειάς τους αφιερώνουν πολύ χρόνο για τον πειραματισμό με άλλους τρόπους δουλειάς και αυτοσχεδιασμούς για τους ηθοποιούς και συνεργάτες. Επιπλέον, οι συνεργάτες ή τα μέλη της ομάδας που έχουν ειδικές γνώσεις σε κάποιο πεδίο ή αντικείμενο αξιοποιούνται κατάλληλα και πολλές φορές αυτό λειτουργεί και αντίστροφα - επειδή δηλαδή κάποιο μέλος μπορεί να γνωρίζει και να προσφέρει τη γνώση του σε κάτι, η ομάδα πειραματίζεται προς αυτή την κατεύθυνση και δίνεται η ευκαιρία στα μέλη να προσφέρουν τις γνώσεις τους.

Η ομάδα ΒΗΤΑ από την άλλη πλευρά ενώ κάνει λόγο για πειραματικό θέατρο, επί της ουσίας δεν καταθέτει κάποια ιδιαίτερα εναλλακτική ή διαφορετική άποψη. Επίσης, η ομάδα ΒΗΤΑ επέλεξε να πειραματιστεί με μια παράσταση βασισμένη σε ποιητικά κείμενα σε συνεργασία και με μουσικούς προκειμένου να δημιουργήσει μια μουσική παράσταση. Πρόκειται για ένα τολμηρό εγχείρημα επί της αρχής που θα μπορούσε να προσφέρει χώρο για πειραματισμό και δοκιμές καθώς και για συλλογική δουλειά και ανταλλαγή εντός της πρόβας, αν και τελικά δε λειτούργησε με αυτόν τον τρόπο, όπως φάνηκε από τις συνεντεύξεις των μελών του οργανισμού.

Τέλος, και στις δύο ομάδες υπήρξε αναφορά σε εναλλακτικές που έχουν προταθεί και έχουν ακολουθηθεί είτε ως προς κάποια διαφορετική μέθοδο κατά τη διάρκεια της πρόβας είτε ως προς πειραματικές και εναλλακτικές μορφές παρουσίασης

ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ		
	ΑΛΦΑ	ΒΗΤΑ
Πρακτικά ζητήματα	Τα μέλη ενθαρρύνονται να συμμετέχουν και να δώσουν τις δικές τους ιδέες. Ακολουθούνται προτάσεις και ιδέες των μελών και επιβραβεύονται για αυτές	
Εντός της πρόβας	Συχνά εισακούονται οι προτάσεις τους, εφόσον βρίσκονται εντός του προκαθορισμένου πλαισίου	Οχι ανοιχτοί απέναντι στην κριτική και την αμφισβήτηση του σκηνοθετικού οράματος
	Μέθοδος δουλειάς προστατεύεται	Σκηνοθέτες & σκηνοθετική άποψη προστατεύεται
	Κυριαρχία του σκηνοθέτη και του τρόπου δουλειάς που επιλέγει	
	Η στάση των σκηνοθετών απέναντι στον πειραματισμό εξαρτάται: α) από τη σχέση εμπιστοσύνης που μπορεί να έχουν με τα μέλη β) τον τομέα εξειδίκευσης τους, γ) το στάδιο της δουλειάς	
Πειραματισμός	Πειραματισμός εντός προκαθορισμένου πλαισίου Πειραματισμός ως προς τις επιλογές και ευελιξία στις αποφάσεις της ομάδας Δυνατότητα πειραματισμού με βάση τις γνώσεις ή τις προτάσεις ορισμένων μελών	Αυστηρά όρια και συγκεκριμένος προγραμματισμός
	Χρήση εναλλακτικών χώρων (μπαρ, δρόμος)	

Συνοπτικός Πίνακας 4.3

IV. ΠΟΣΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΙΝΑΙ Η ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ;

"Indeed, organizations that can convert information into knowledge and learning will be the most successful"

(Thomas et al, 2001:341)

Για τη μεταφορά της γνώσης μέσα στον οργανισμό, θα εστιάσουμε στις εξής παραμέτρους:

1. Στη γνώση που συσσωρεύεται στον οργανισμό **εντός του σταθερού πυρήνα** που δουλεύει μαζί αυτά τα χρόνια ή/και κουβαλάει και την κληρονομιά της κοινής μαθητείας του παρελθόντος. Αυτή η γνώση δημιουργείται εντός του οργανισμού και περνάει από τα μέλη προς τα άλλα μέλη και προς τον οργανισμό γενικότερα και αντίστοιχα από τον οργανισμό (ως παγιωμένη πρακτική και τακτική) στα μέλη (παλιά και νέα)
2. Στη γνώση που εισρέει μέσα στον οργανισμό από τη **συμμετοχή νέων μελών** με διαφορετικές εμπειρίες, γνώσεις και ιστορικά και τη συνεργασία με ανθρώπους διαφορετικών ειδικοτήτων ή γνώσεων. Αυτή η γνώση αφορά είτε τη ρητή γνώση την οποία μπορεί να μοιραστεί ένα νέο μέλος συνειδητά μέσα από σχετικές συζητήσεις με τα άλλα μέλη του οργανισμού, είτε μέσα από τη δουλειά και την προστιθέμενη αξία που φέρνει μέσα από τον τρόπο που δουλεύει και τη μέθοδο που ακολουθεί. Το ερώτημα είναι στην προκειμένη περίπτωση, αφενός πόσο δεκτικός είναι ο οργανισμός σε αυτή τη νέα γνώση και αφετέρου πόσο διατεθειμένοι είναι αντίστοιχα οι νέοι άνθρωποι που στελεχώνουν ή συνεργάζονται με τον οργανισμό να μοιραστούν τη γνώση τους με τον οργανισμό και πρόκειται για μια αλληλένδετη διαδικασία.
3. Στη δυνατότητα να γνωρίσει και να επωφεληθεί ο οργανισμός από ό,τι συμβαίνει στο **εξωτερικό περιβάλλον**. Αυτό μπορεί να αφορά καλές πρακτικές, επιτυχίες ή λάθη που έχουν γίνει σε άλλες θεατρικές ομάδες, ευκαιρίες ή προβλήματα που προκύπτουν και πιθανόν να μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία του οργανισμού κ.ο.κ. Γενικότερα στον άξονα αυτό εξετάζουμε το πόσο εξοπλισμένος είναι ο οργανισμός στο να εντοπίζει, να διαχέει και να μοιράζεται πληροφορίες και γνώσεις από το εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να επωφεληθεί από τυχόν ευκαιρίες, να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις και να εξελιχθεί σε συνάρτηση με τις ανάγκες και τις επιταγές των καιρών.

(C) Βασίζονται στη βάση του οργανισμού

Ξεκινάμε με την **γνώση του ίδιου του οργανισμού όπως αυτή συσσωρεύεται μέσα από την κοινή πορεία που διαγράφουν τα μέλη του αυτά τα χρόνια**. Καταρχήν, και στις δύο περιπτώσεις υπάρχει μια **κοινή μαθητεία στο παρελθόν**, που έχει δημιουργήσει μια κοινή βάση. Αυτή συνίσταται σε μια κοινή αισθητική, κοινούς κώδικες θεατρικούς αλλά και σε ένα κοινό τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης. Αυτή η βάση είναι το κοινό έδαφος πάνω στο οποίο οικοδομείται και αναπτύσσεται η γνώση του οργανισμού. Στον οργανισμό ΑΛΦΑ πρόκειται για μια εξαιρετικά στέρεη και συγκεκριμένη βάση με όρους θεατρικούς, καθώς πρόκειται για ένα ιδιαίτερο θέατρο με ιδιαίτερους κανόνες, οι οποίοι ακολουθούνται ευλαβικά εν είδει ιδεολογίας και οράματος από τους ηγέτες του οργανισμού. Στον οργανισμό ΒΗΤΑ από την άλλη πλευρά η κοινή βάση αφορά περισσότερο τον τρόπο λειτουργίας του, στη βάση της συλλογικότητας (τουλάχιστον εντός των ιδρυτικών μελών) και στις λίγο ως πολύ προδιαγεγραμμένες αρμοδιότητες που έχουν αναλάβει τα μέλη του οργανισμού. Επιπλέον, η κοινή μαθητεία αλλά και η προσωπική σχέση χρόνων έχει διαμορφώσει ένα κοινό γνωστικό και ιδεολογικό υπόβαθρο σε ό,τι αφορά το θέατρο, τους στόχους και την κατεύθυνση του οργανισμού.

Παράλληλα, ωστόσο, τα ίδια τα ιδρυτικά μέλη **αναπτύσσονται μέσα από όσα κάνουν σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο**. Και στους δύο οργανισμούς τα μέλη του είχαν την ελευθερία - ακριβώς επειδή πρόκειται για ένα project based πεδίο - αλλά και την ανάγκη - διότι δεν μπορούν να εξασφαλίσουν τις οικονομικές ανάγκες τους μέσα από τον οργανισμό - να μαθητεύσουν ή να εργαστούν και σε άλλα θέματα ή φορείς. Με αυτόν τον τρόπο εμπλούτισαν την εμπειρία τους και είχαν τη δυνατότητα να εξελιχθούν και να προσφέρουν αυτές τις γνώσεις τους στον οργανισμό. Για παράδειγμα αναφέρθηκαν από τα μέλη των οργανισμών κατά την έρευνα, περαιτέρω **σπουδές ή μαθητεία** πάνω σε τομείς θεατρικούς ή σχετικούς με το θέατρο, όπως για παράδειγμα ένα μεταπτυχιακό πάνω στη σκηνογραφία, μαθήματα κούκλας, μουσικής, κινησιολογίας κ.ο.κ. Αντίστοιχα, είχαν την ευκαιρία να **εργαστούν** και σε άλλους οργανισμούς θεατρικούς, όπου επίσης μαθήτευσαν και έφεραν νέα στοιχεία εντός του οργανισμού. Επιπλέον, ακριβώς χάρη στην ενασχόληση τους με τον υπό εξέταση οργανισμό είχαν την ευκαιρία να απασχοληθούν σε άλλους φορείς χάρη στην "τεχνογνωσία" που απέκτησαν εντός του οργανισμού.

Από τα παραπάνω επομένως διαφαίνεται πως οι θεατρικοί αυτοί οργανισμοί ακριβώς λόγω της ιδιάζουσας φύσης τους δίνουν την ευκαιρία στα σταθερά μέλη να εξελιχθούν μέσα από παράλληλες δράσεις και λειτουργίες, με αποτέλεσμα να είναι οργανισμοί ζωντανοί και να επιτρέπουν την εισροή της γνώσης. Κάθε ιδρυτικό (σταθερό) μέλος της ομάδας φέρνει μέσα από τη δουλειά του τη νέα γνώση και συνεισφέρει στη διαδικασία

και το αποτέλεσμα της δουλειάς καθώς και στην περαιτέρω εξέλιξη των υπολοίπων μελών του οργανισμού.

Επιπλέον, μια σημαντική συνισταμένη γνώσης για τον σταθερό πυρήνα του οργανισμού συνιστά ο ετήσιος “απολογισμός” που πραγματοποιείται μετά από κάθε παράσταση. Σε αυτή τη συζήτηση τίθενται και στους δύο οργανισμούς όλα τα θέματα (οργανωτικής και καλλιτεχνικής φύσης), εντοπίζονται αστοχίες και λάθη και λαμβάνονται αποφάσεις με βάση τα πορίσματα αυτής της συζήτησης. Πρόκειται για μια

“ανοιχτή και πολύ σημαντική διαδικασία για την ομάδα, που σε μεγάλο βαθμό καθορίζει την πορεία του οργανισμού”. (ΒΗΤΑ/ ιδρυτικό μέλος / Ηθοποιός)

Και στον οργανισμό ΑΛΦΑ παρατηρείται αντίστοιχη έμφαση στον απολογισμό της ομάδας, ως μια

“ευκαιρία αναστοχασμού, ώστε να μάθουμε από τα λάθη του παρελθόντος και να πάρουμε τις αποφάσεις για το μέλλον της ομάδας”. (ΑΛΦΑ / ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε πως στο απολογισμό των οργανισμών συμμετέχουν όλα τα μέλη - όχι μόνο ο πυρήνας της ομάδας και οι απόψεις τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Επίσης, είναι μια ευκαιρία για να συζητηθούν και οι αποτυχίες του οργανισμού, οι οποίες και στους δύο οργανισμούς σε μεγάλο βαθμό συζητιούνται εποικοδομητικά.

“με στόχο περισσότερο να καταλάβουμε τι έφταιξε και πώς μπορεί αυτό να αλλάξει, παρά να αποδοθούν ευθύνες ή φταίξιμο σε κάποιον”. (ΒΗΤΑ / ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

Ακόμη και σε κρίσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί πολλές φορές περιμένουν τον απολογισμό για να τεθούν τα ζητήματα σε ένα πλαίσιο

“έξω από την πίεση της παράστασης και της πρόβας και να συζητηθούν επί της αρχής περισσότερο παρά επί της αφορμής”. (ΒΗΤΑ / ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

2) Η έμφαση στη συζήτηση και την αυτοκριτική

Στον οργανισμό ΑΛΦΑ υπάρχει σαφής **προσανατολισμός προς νέους, διαφορετικούς ανθρώπους**, όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα.

“Θέλουμε νέους ανθρώπους που θα φέρουν κάτι καινούριο [στον οργανισμό], είναι ο μόνος τρόπος για να εξελισσόμαστε σε συνάρτηση με τις αλλαγές στις νέες τεχνολογίες και τις εξελίξεις στο χώρο του θεάτρου”. (ΑΛΦΑ / Ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

Αντίστοιχα, ο σκηνοθέτης της ομάδας αναφέρει,

“Το θέατρο που κάνουμε θέλει να αγκαλιάσει όλες τις τέχνες για αυτό θέλουμε να έρθουν άνθρωποι που θα είναι ειδικοί στην τέχνη τους και θα μας πάνε ένα βήμα παραπέρα”. (ΑΛΦΑ/Ιδρυτικό μέλος/ σκηνοθέτης)

Σε όλες τις συνεντεύξεις μας, αναφέρθηκε από μέλη του οργανισμού ΑΛΦΑ η ανάγκη να μάθουν πράγματα που δεν γνωρίζουν μέσα από τη συνεργασία με άλλους ανθρώπους. Και στον οργανισμό ΒΗΤΑ αναφέρθηκε αντίστοιχη τάση, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις έγινε φανερός και **ένας φόβος από ορισμένα από τα ιδρυτικά μέλη απέναντι στα νέα στοιχεία και νέα μέλη που μπορεί να απειλήσουν τη συνοχή της ομάδας.**

“Εγώ θέλω να μπαίνουν νέα άτομα - αλλά μόνο τόσα όσα χρειαζόμαστε πραγματικά για να μη χάσουμε την ταυτότητά μας” (ΒΗΤΑ / Ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

Λαμβάνοντας υπόψη τη δυσαρέσκεια που εξέφρασαν ορισμένα από τα νέα μέλη της ομάδας για το γεγονός πως δεν εισακούστηκε η φωνή τους σε θέματα που έφεραν εντός της πρόβας καθώς και της αμφισβήτησής τους απέναντι στις γνώσεις και την εμπειρία των σκηνοθετών, γίνεται φανερό πως η ανταλλαγή εμπειριών, απόψεων και τελικά γνώσης δεν είναι ανεμπόδιστη. Αξίζει να σημειωθεί πως μια εκ των νέων μελών που εξέφρασαν αυτή την άποψη είναι ηθοποιός με ισχυρά θεατρικά ερείσματα και εμπειρία σε ένα πολύ διαφορετικό είδος θεάτρου, από το οποίο ο οργανισμός δεν επωφεληθήκε καθώς δεν της δόθηκαν περιθώρια να συνεισφέρει με τις γνώσεις της στην πράξη.

Αποτιμώντας τη σχετική τάση στους δύο οργανισμούς, θεωρούμε πως τα νέα μέλη και οι συνεργάτες **ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν με την τεχνογνωσία τους, αλλά εντός ενός αυστηρά προκαθορισμένου πλαισίου.** Αντίστοιχα, μέθοδοι και διαδικασίες εργασίας που αφορούν το καλλιτεχνικό κομμάτι αντιμετωπίζονται με αρκετή δυσπιστία από τα ηγετικά μέλη του οργανισμού, ενώ το σημαντικότερο κριτήριο για μια περισσότερο ανοιχτή και δεκτική στάση και για την ελεύθερη μεταφορά γνώσης και εμπειρίας εντός του οργανισμού αποτελεί σε μεγάλο βαθμό η προσωπική σχέση εμπιστοσύνης που μπορεί να έχει αναπτύξει το νέο μέλος με τα ιδρυτικά ή ηγετικά μέλη του οργανισμού.

Σε κανέναν από τους δύο οργανισμούς δεν υπάρχει κάποια εις βάθος συζήτηση και ανάλυση για τις **“καλές πρακτικές”** και θετικές εμπειρίες ή για αντίστοιχα **“διδάγματα”** που μπορεί να μοιραστεί ένα νέο μέλος με τον οργανισμό. Πέρα από την απλή αναφορά σε εμπειρίες - θετικές ή αρνητικές - του παρελθόντος είτε από την πλευρά της ομάδας είτε από την πλευρά των νέων μελών, δεν υπάρχει κάποια άλλη **“θεσμοθετημένη”** ή έστω άτυπη διαδικασία προκειμένου να γίνουν αντιληπτές οι παράμετροι που συνέβαλαν στην επιτυχία ή την αποτυχία, με στόχο να γίνουν κτήμα όλων και να επωφεληθεί ο οργανισμός στο σύνολό του από τη γνώση και την εμπειρία

των μεμονωμένων μελών. Φυσικά αυτό μπορεί να γίνεται στην πράξη μέσα από τη δουλειά και την πρακτική των μελών με βάση τα όσα γνωρίζουν (και ακολουθούν ή αποφεύγουν με βάση την προηγούμενη εμπειρία) αλλά σε καμία περίπτωση δεν γίνεται αντικείμενο συνειδητής ανάλυσης και ανταλλαγής.

Αξίζει εδώ να σημειώσουμε τον τρόπο με τον οποίο αντίστοιχα ο οργανισμός μοιράζεται με τα νέα μέλη τα **διδάγματα του παρελθόντος και τις εμπειρίες από την έως τώρα πορεία του, καθώς υπάρχει μια έντονη (και καθοριστική) διαφοροποίηση ανάμεσα στους δύο οργανισμούς**. Στην ομάδα ΒΗΤΑ σε γενικές γραμμές αυτό δε συμβαίνει, ενώ όπως σημείωσαν αρκετά από τα νέα μέλη “δεν γνώριζα[ν] πως πρόκειται για μια ομάδα που μάλιστα συνιστά εταιρία”, ενώ είναι ενδεικτικό πώς ένα από τα νέα μέλη της ομάδας ανέφερε πως

“ο τρόπος που παρουσιάζουν ορισμένα τουλάχιστον μέλη της ομάδας την έως τώρα δουλειά τους είναι σχεδόν αυτοσαρκαστικός - σα να υπονομεύουν τον εαυτό τους”. (ΒΗΤΑ / Ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

Σε πολλές περιπτώσεις τα νέα μέλη δεν έχουν δει προηγούμενη δουλειά της ομάδας και δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν την κατεύθυνση της. Αντίστροφα, στον οργανισμό ΑΛΦΑ πέρα από τη συγκεκριμένη και σταθερή κατεύθυνση της ομάδας, ο τρόπος της δουλειάς επικοινωνείται τόσο εντός όσο και εκτός πρόβας, η στελέχωση με νέους ηθοποιούς ή συνεργάτες στο μεγαλύτερο ποσοστό προκύπτει από μια αμοιβαία γνώση και εκτίμηση, καθώς έχουν δει παραστάσεις και δείγματα δουλειάς και αναγνωρίζουν πως υπάρχουν στοιχεία που είτε είναι κοινά είτε είναι επιθυμητά από τον οργανισμό.

(2) Εξωτερικό περιβάλλον

Το τελευταίο κομμάτι στη μεταφορά της γνώσης αφορά τη γνώση από το εξωτερικό περιβάλλον. Καταρχήν, όπως είδαμε και στους δύο προηγούμενους άξονες, υπάρχει μια ανταλλαγή με το εξωτερικό περιβάλλον, μέσα από την ανταλλαγή με νέα μέλη και λόγω των παράλληλων δράσεων και εμπειριών που έχουν τα σταθερά μέλη στη διάρκεια του χρόνου.

Εστιάζοντας στη δυνατότητα να υπάρξει γνώση από τους άλλους αντίστοιχους οργανισμούς, στην περίπτωση των δύο υπό εξέταση οργανισμών **δεν υπάρχει κάποια σχετική διαδικασία ή σύστημα**. Ως προς την καλλιτεχνική δουλειά, τα μόνα σχετικά βήματα που αναφέρθηκαν (αλλά δεν συνιστούν σε καμία περίπτωση σύστημα) κατά τις συνεντεύξεις αφορούσαν την παρακολούθηση παραστάσεων που ενδεχομένως να συζητιούνται άτυπα εντός της ομάδας. Αναφέρθηκαν λίγες περιπτώσεις που η ομάδα πηγαίνει

“σχεδόν σύσσωμη για να παρακολουθήσει κάποιες δουλειές που την ενδιαφέρουν, αλλά αυτό δεν γίνεται σε καμία περίπτωση συστηματικά ή συστηματοποιημένα”. (ΑΛΦΑ /ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

Σε ό,τι αφορά οργανωτικά και άλλα θέματα, παρακολουθούν κυρίως την επικοινωνία και τους τρόπους προώθησης άλλων οργανισμών, προκειμένου να ακολουθήσουν παρόμοιες μεθόδους και να αντιγράψουν τις καλές πρακτικές που βλέπουν

“αλλά αυτό γίνεται κυρίως σε προσωπικό επίπεδο”. (ΑΛΦΑ /ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

Επιπλέον, αξιοποιείται αρκετά το **δίκτυο των κοινωνικών επαφών** (κοινωνικό κεφάλαιο των μελών του οργανισμού) προκειμένου να έχουν πρόσβαση σε καλές πρακτικές άλλων οργανισμών, ευκαιρίες που εμφανίζονται και λύσεις που έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία από άλλους. Για μια ακόμη φορά διαφαίνεται πως σε μεγάλο βαθμό λειτουργούν κάποιες αρχές σε επίπεδο άτυπο και προσωπικό, παρά οργανωμένο και θεσμοποιημένο.

Αυτό που οφείλουμε να τονίσουμε, ωστόσο, είναι πως ο οργανισμός **δεν έχει κάποιο σύστημα** είτε για να καθορίσει **ποια είναι τα σημαντικά θέματα** στα οποία θα τον ενδιέφερε να εξελιχθεί και άρα να παρακολουθεί τις εξελίξεις και τις πληροφορίες και κατ' επέκταση να δομήσει τη γνώση του ως προς αυτά είτε για να μπορεί να **παρακολουθεί** αυτά τα θέματα με έναν δομημένο και συστηματικό τρόπο. Όπως σημειώνει ο Thomas, αυτό που χρειαζόμαστε

“δεν είναι περισσότερες πληροφορίες, αλλά γνώση που να είναι στοχευμένη σε στρατηγικά σημαντικά θέματα” (Thomas et al, 2001:331).

Σε μια συγκριτική αξιολόγηση ανάμεσα στους δύο οργανισμούς, διαφαίνεται πως ο ΑΛΦΑ **εξερευνά περισσότερο τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον για να ανιχνεύσει ευκαιρίες**, όπως επιχορηγήσεις, φεστιβάλ κλπ και μάλιστα με μια **στρατηγική οπτική** έναντι της ομάδας ΒΗΤΑ. Πιο συγκεκριμένα, η ομάδα ΑΛΦΑ έχει εξασφαλίσει από πέρυσι δωρεάν χώρο προβών από σχετικό πρόγραμμα του Υπουργείου Πολιτισμού καθώς φιλοξενείται σε ένα από τα Ολυμπιακά Ακίνητα, διερευνά προϋποθέσεις για επιχορηγήσεις και λαμβάνει σχετικές αποφάσεις προς αυτή την κατεύθυνση, όπως για παράδειγμα η επιλογή ενός νέου θεατρικού έργου Ελληνίδας συγγραφέα και συνεργάτιδας της ομάδας προκειμένου

“να μπορεί η ομάδα να διεκδικήσει την αντίστοιχη επιχορήγηση” (ΑΛΦΑ/ ιδρυτικό μέλος / σκηνοθέτης)

Ωστόσο, η διερεύνηση αυτή δε γίνεται συστηματικά αλλά επαφίεται στην προσωπική δουλειά ορισμένων μελών της ομάδας, με αποτέλεσμα να είναι αρκετά αποσπασματική και μεμονωμένη. Από την άλλη πλευρά, η ομάδα ΒΗΤΑ επαφίεται κυρίως σε “φίλους και

V. ΨΗΦΙΣΤΕ ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ & ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ;

Στον πυλώνα αυτόν ισχύει ο διαχωρισμός που έχουμε ήδη αναλύσει ανάμεσα στα διαφορετικά θέματα του οργανισμού και την αντίστοιχη αντιμετώπιση τους, δηλαδή στα οικονομικά, οργανωτικά και καλλιτεχνικά ζητήματα που προκύπτουν.

Η αντιμετώπιση των θεμάτων που αφορούν τα **οικονομικά** ζητήματα αφορούν και στους δύο οργανισμούς **μόνο τον σταθερό πυρήνα** του οργανισμού, που ωστόσο οφείλουμε να υπογραμμίσουμε πως λειτουργεί με **διαδικασίες διαβούλευσης και αντίστοιχης πλειοψηφικής** έως και **ομόφωνης απόφασης**. Αν και τονίζουν πως τα θέματα αυτά δεν αφορούν τα άλλα μέλη του οργανισμού, στην πραγματικότητα σε σχετικά προβλήματα - όπως ο προβληματισμός που προέκυψε για την τιμή του εισιτηρίου της παράστασης στην ομάδα ΒΗΤΑ έγινε συζήτηση με όλα τα μέλη του οργανισμού, τα οποία

“συνέβαλαν σημαντικά στην απόφαση για ένα σχετικά χαμηλό εισιτήριο που θα μπορεί να το πληρώσει ο κόσμος εν μέσω οικονομικής κρίσης”. (ΒΗΤΑ / ιδρυτικό μέλος / μουσικός)

Αντίστοιχα σε προβλήματα που προκύπτουν και αφορούν τα **πρακτικά** ζητήματα της παράστασης, όπως για παράδειγμα η ακύρωση από μέρος του θεάτρου της συμφωνίας και η ανάγκη να βρεθεί χώρος όπου θα φιλοξενηθεί η παράσταση της ομάδας ΒΗΤΑ, **εμπλέκονται όλα** τα μέλη του οργανισμού και **κινητοποιήθηκαν** όλοι ανεξαιρέτως για να βρουν μια λύση. Στο τέλος πραγματικά κατέληξαν στην πρόταση μιας εκ των νέων μελών του οργανισμού και ήταν ένα παράδειγμα που αναφέρθηκε ως κομμάτι της ομαδικής αντιμετώπισης των προβλημάτων από πολλά μέλη του οργανισμού. Αντίστοιχα, το ίδιο ισχύει και στον άλλο οργανισμό, με τη μόνη βασική διαφορά να αφορά τα **ιδρυτικά μέλη αυτά καθ’ αυτά**: ενώ στον οργανισμό ΒΗΤΑ όλα τα ιδρυτικά μέλη έχουν μια ισότιμη σχέση, στον ΑΛΦΑ διαφαίνεται ξεκάθαρα η διαφορετική θέση του σκηνοθέτη και ηγέτη, καθώς κάθε πρόβλημα περνάει σίγουρα και από τον ίδιο, ενώ στην ομάδα ΒΗΤΑ υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία, τουλάχιστον ως προς θέματα που έχουν αναλάβει ορισμένα μέλη.

Η δική μας αίσθηση από τα λεγόμενα των μελών των οργανισμών είναι πως **όσοι εκ των μελών** - είτε ανήκουν στον σταθερό πυρήνα του οργανισμού είτε αποτελούν νέο μέλος του - **είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν και να συνεισφέρουν στην επίλυση προβλημάτων και στην ανάληψη αντίστοιχων αρμοδιοτήτων ή ευθυνών, βρίσκουν ένα θετικό πλαίσιο για να το κάνουν**. Ταυτόχρονα βέβαια κανείς δεν αναγκάζεται να το πράξει. Ουσιαστικά,

“αφήνεται στη διακριτική ευχέρεια των μελών του οργανισμού” (ΒΗΤΑ / ιδρυτικό μέλος / ηθοποιός)

και αντίστοιχα συνεκτιμάται

“ως κριτήριο για το πόσο τελικά κάποιος είναι εδώ για να παίζει και να φύγει ή για να μείνει και να προσφέρει” (BHΤΑ / ιδρυτικό μέλος /ηθοποιός)

Με αυτή τη λογική, υπάρχουν μη ιδρυτικά (με τη στενή έννοια του όρου) μέλη που διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο και στους δύο οργανισμούς, όπως για παράδειγμα ένα μη ιδρυτικό μέλος στον οποίο αναφέρθηκαν όλοι σαν ένα παράδειγμα ανθρώπου που αν και δεν είναι τυπικά στον πυρήνα της ομάδας, στην ουσία αποτελεί ουσιαστικό και σταθερό μέλος του οργανισμού, και ως τέτοιο αντιμετωπίζεται.

“Στην καρδιά όλων αποτελεί πιο BHΤΑ και από μας τους BHΤΑ” (BHΤΑ / ιδρυτικό μέλος /σκηνοθέτης)

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, θεωρούμε πως αυτό είναι πολύ σημαντικό στοιχείο καθώς ουσιαστικά είναι ενδεικτικό ενός πλαισίου ανοιχτού και περισσότερο ευέλικτου, που αφήνει το περιθώριο και την ελευθερία για ανταλλαγή και προσφορά. Παράλληλα, αποτελεί και “αναγκαίο κακό” για έναν οργανισμό που δεν έχει οικονομική σχέση με τα μέλη του. Όπως σημειώνει ιδρυτικό μέλος της ομάδας ΑΛΦΑ

“Θέλουμε να βοηθάνε όλοι ωστόσο ακριβώς επειδή έρχονται αφίλοκερδώς και πολλές φορές εργάζονται και αλλού, δεν μπορούμε να τους ζητήσουμε πράγματα. Ωστόσο θέλουμε πολύ να συμμετέχουμε όλοι σε όλα και ουσιαστικά όλοι συμμετέχουν είτε για να μάθουν είτε για να μας βοηθήσουν να μάθουμε εμείς” (ΑΛΦΑ/ιδρυτικό μέλος/Ηθοποιός)

Σε κάποιες περιπτώσεις ωστόσο τα νέα μέλη μπορούν να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς με την ομάδα και να αναπτύξουν μια έντονη αίσθηση “κυριότητας”. Ενδεικτική είναι η δήλωση ενός νέου μέλους της ομάδας BHΤΑ .

“Δεν θα δεχόμουν να συμμετέχω αμισθί σε μια άλλη παραγωγή, [στην ομάδα BHΤΑ] όμως θέλω να συμμετέχω και να βοηθήσω με όλες τις δυνάμεις μου, βοηθώντας όπως και όπου μπορώ την ομάδα” (BHΤΑ / νέο μέλος /Ηθοποιός)

Αντίστοιχα, δηλώνει πως τα οργανωτικά κομμάτια της παραγωγής και τα αντίστοιχα προβλήματα που προκύπτουν τον ενδιαφέρουν

“γιατί είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς και να ενδιαφέρεται για όλα τα κομμάτια μιας παράστασης, να μπορεί να την αντιληφθεί [την παράσταση] στο σύνολό της και να λειτουργήσει συνολικά και συλλογικά για αυτή”.
(BHΤΑ / νέο μέλος /ηθοποιός)

Ειδικά για το μέλος αυτό ωστόσο οφείλουμε να υπογραμμίσουμε πως προέρχεται από το κοινό πλαίσιο που έχει ενώσει τα ιδρυτικά μέλη της ομάδας και έχει ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς με την ομάδα. Αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν πολλές παρόμοιες περιπτώσεις και στους δύο οργανισμούς. Θεωρούμε επιπλέον πως είναι

ενδεικτικό αυτό το παράδειγμα του βαθμού στον οποίο επηρεάζουν οι **άτυπες διαπροσωπικές σχέσεις** που αναπτύσσονται εντός τέτοιου τύπου ομάδων.

Αντίστοιχη στάση έχουν και άλλα μέλη και στους δύο οργανισμούς που επιθυμούν να προσφέρουν και να εξελίσσουν τον ίδιο τον οργανισμό. Είναι ενδεικτικό εξάλλου πως σε σχετική ερώτηση που κάναμε στο πλαίσιο των συνεντεύξεων για τις μακροπρόθεσμες προσδοκίες και επιθυμίες των μελών για τον οργανισμό, τα περισσότερα μέλη αφενός βλέπουν τον εαυτό τους στην ομάδα στο μέλλον και αφετέρου μιλούν για αυτό που θα μπορούσε να γίνει η ομάδα στο μέλλον. Βεβαίως υπήρχαν και εκείνοι (από την ομάδα ΒΗΤΑ) που σημείωσαν πως **δεν είναι σίγουροι πως θέλουν να παραμείνουν στην ομάδα**. Είναι αυτοί οι οποίοι είτε είχαν δηλώσει πως δεν ασχολούνται και δεν θέλουν να ασχοληθούν με τα πρακτικά ζητήματα αλλά μόνο με το υποκριτικό κομμάτι άρα ουσιαστικά **επιφυλάσσουν για τον εαυτό τους μια περισσότερο “εργαλειακή” θα λέγαμε σχέση με την ομάδα** είτε ανήκουν στα νέα μέλη που **δεν εισακούστηκε η φωνή τους** για τον τρόπο δουλειάς.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ & ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	
ΑΛΦΑ	ΒΗΤΑ
Κυρίαρχη η θέση του σκηνοθέτη και στα πρακτικά ζητήματα (και στην επίλυση προβλημάτων)	Όλα τα ιδρυτικά μέλη είναι ίσοι μεταξύ ίσων. Τα ιδρυτικά μέλη συζητούν και ψηφίζουν για όλα τα ζητήματα
Συνειδητή τάση για rotation στις αρμοδιότητες και εμπλοκή όλων των μελών	Επιθυμία εμπλοκής των άλλων (νέων) μελών αλλά στη βάση της εθελοντικής ανάληψης αρμοδιοτήτων
Ομάδες εργασίας για επίλυση προβλημάτων ή ανάληψη αρμοδιοτήτων	
Τα μέλη ενθαρρύνονται να συμμετέχουν και να δώσουν τις δικές τους ιδέες. Συχνά εισακούονται οι προτάσεις τους.	
Τα οικονομικά ζητήματα αφορούν μόνο τα ιδρυτικά μέλη αλλά μπορούν να εκφέρουν άποψη και τα νέα μέλη.	
Συλλογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων μεταξύ των ιδρυτικών μελών	
Ισχυρή παράμετρος η προσωπική σχέση των μελών ως προς το βαθμό σύνδεσης και εμπλοκής στα θέματα του οργανισμού.	
Η εμπλοκή με τα πρακτικά προβλήματα που προκύπτουν είναι ενδεικτική της σχέσης του μέλους με τον οργανισμό	
Πίνακας 4.5	

ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ειδικά στον χώρο του πολιτισμού και πολύ περισσότερο σήμερα εν μέσω μιας εποχής κρίσης, με ισχνές οικονομικές ευκαιρίες και δυνατότητες αλλά και ραγδαίων εξελίξεων ειδικά στο χώρο του θεάτρου, το σπουδαιότερο εφόδιο για έναν οργανισμό είναι σαφώς οι άνθρωποι που τον στελεχώνουν και η δυνατότητά τους να απαντούν στις προκλήσεις των καιρών προσφέροντας νέες εμπειρίες και νέα δεδομένα στο κοινό, αρπάζοντας τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και εξασφαλίζοντας την εξοικείωση τους με τις νέες τάσεις. Ενώ εξίσου σημαντικό στοιχείο αποτελεί και η δυνατότητα να εξελίσσονται τα μέλη του οργανισμού μέσα από την ανταλλαγή και την επικοινωνία καθώς και τη συλλογική δουλειά. Για αυτό και θεωρούμε πως είναι εξαιρετικά σημαντικό να δούμε τα στοιχεία που μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την απόδοση και την αποτελεσματική οργάνωση των οργανισμών.

Σε συνέχεια της παρουσίασης των στοιχείων που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις με τα μέλη των οργανισμών, στο κεφάλαιο αυτό προχωράμε σε μια σύνθεση των κυρίαρχων στοιχείων και τάσεων που διαπιστώθηκαν, προκειμένου να **περιγράψουμε τα χαρακτηριστικά και τις τάσεις** των νέων θεατρικών ομάδων που αναδύονται τα τελευταία χρόνια, κυρίως μέσα από την κοινή ανάγκη να δημιουργήσουν και να σταθούν μέσα στο θεατρικό πεδίο **αυτόνομα υπερασπίζοντας ένα νέο είδος θεάτρου περισσότερο πειραματικού, μοντέρνου και κυρίως πέρα από το θεατρικό σύστημα των παραγωγών**. Μας ενδιαφέρει να δούμε πώς τελικά λειτουργούν και ποιες είναι οι **προοπτικές και οι δυνατότητες** που ενυπάρχουν στις ομάδες αυτές οι οποίες στελεχώνονται κυρίως από νέους ανθρώπους και λειτουργούν στη βάση μιας συλλογικής δουλειάς φέρνοντας μια σαφή αλλαγή στο θεατρικό πεδίο τόσο ως προς την οργάνωση όσο και προς τους στόχους που θέτουν.

Παράλληλα, στο κεφάλαιο αυτό θα διατυπώσουμε και ορισμένες **προτάσεις** για το πώς θα μπορούσαν οι θεατρικές ομάδες να λειτουργήσουν ώστε να γίνουν **περισσότερο αποτελεσματικές προσεγγίζοντας το ιδανικό μιας μανθάνουσας οργάνωσης στηριζόμενοι στις καλές πρακτικές ή τα λάθη που συναντήσαμε κατά την έρευνα μας**.

Πριν αναπτύξουμε αυτά τα στοιχεία θα ξεκινήσουμε από τις ελλείψεις της έρευνάς μας, προκειμένου να προχωρήσουμε στα συμπεράσματά μας λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά περιορισμών για την έρευνα μας.

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΧΡΟΝΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ

Οι δύο υπό εξέταση θεατρικοί οργανισμοί συμμετείχαν στην έρευνα σε δύο πολύ **διαφορετικές στιγμές της προετοιμασίας τους**, με αποτέλεσμα σε ορισμένα θέματα η σύγκριση μεταξύ τους να μην είναι απόλυτα "δίκαιη". Κατά την περίοδο των συνεντεύξεων, η ομάδα ΒΗΤΑ βρισκόταν στις γενικές πρόβες πριν την παράσταση, ενώ η ομάδα ΑΛΦΑ βρισκόταν σε πιο αρχικό στάδιο. Αυτό σημαίνει πως οι συνθήκες στις δύο θεατρικές ομάδες είναι αρκετά διαφορετικές τόσο εντός της πρόβας αλλά και ως προς τα οργανωτικά θέματα - κάτι που ενδεχομένως να επηρεάζει τον τρόπο που απάντησαν σε κάθε περίπτωση κυρίως τα νέα μέλη του οργανισμού. Για παράδειγμα, όσο πλησιάζει η παράσταση τόσο λιγότερη ευελιξία και περιθώριο για αμφισβήτηση επιτρέπεται εντός της πρόβας, ενώ αντίστροφα αυξάνουν τα οργανωτικά και διαδικαστικά θέματα που προκύπτουν. Προσπαθήσαμε να αντισταθμίσουμε αυτό το γεγονός με την αναφορά στο τι συνέβαινε σε προηγούμενα projects στα τελευταία στάδια της δουλειάς τους στη συζήτηση με τα σταθερά μέλη της ομάδας ΑΛΦΑ.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑΣ & ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει **προηγούμενη σχέση** της ερευνήτριας με ορισμένα από τα ιδρυτικά μέλη των δύο οργανισμών. Αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει τα πορίσματα της έρευνας λόγω **ήδη διαμορφωμένων απόψεων** για την ομάδα. Καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια ελέγχου του υλικού και διασταύρωσης των συμπερασμάτων της κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Ωστόσο, αναγνωρίζουμε πως η προηγούμενη σχέση με τον οργανισμό έδωσε τη δυνατότητα στην έρευνα να έχει **πρόσβαση σε γεγονότα και "ιστορίες"** της ομάδας που σε πολλές περιπτώσεις παρείχαν ένα σημαντικό πλαίσιο γνώσης και βαθύτερης αντίληψης των όσων μοιράστηκαν οι συμμετέχοντες εντός της συνέντευξης. Επιπλέον, το γεγονός πως σε μεγάλο βαθμό η αρχική μας εικασία για το ερευνητικό ερώτημα τελικά σε μεγάλο βαθμό διαψεύστηκε, θεωρούμε πως αποτελεί ένδειξη πως οι προ-διαμορφωμένες εικασίες της έρευνας δεν επηρέασαν άμεσα την ανάλυση των δεδομένων.

Ακόμη το γεγονός πως η ερευνήτρια γνωρίζει τον οργανισμό θα μπορούσε να επηρεάσει τα λεγόμενα των συμμετεχόντων, ώστε να αποκρύψουν τυχόν αρνητικές σκέψεις ή αντιλήψεις ή να προσπαθήσουν να εξωραϊσουν την κατάσταση ή αντίστροφα η σχέση οικειότητας θα μπορούσε να εξασφαλίσει μια βάση ειλικρίνειας, ειδικά εφόσον η ερευνήτρια είχε μια γενικότερη εποπτεία του οργανισμού στο παρελθόν. Θεωρούμε πως πράγματι επικράτησε μια σχέση **εμπιστοσύνης** - κάτι που επιβεβαιώνεται και από το

γεγονός πως πολλοί από τα νέα μέλη του οργανισμού μίλησαν ανοιχτά για προβλήματα και θέματα αμφισβήτησης προς άλλα μέλη της ομάδας ή την ομάδα αυτή καθ' αυτή.

Ακόμη οφείλουμε να εντοπίσουμε και το γεγονός πως η ερευνήτρια έχει **κοινές καταβολές και αντίστοιχη πορεία** με τα μέλη του οργανισμού, καθώς έχει βρεθεί κι εκείνη σε θεατρικό οργανισμό με αντίστοιχα (αν και όχι ίδια θέματα). Θεωρούμε πως αυτό λειτούργησε θετικά δίνοντας τη δυνατότητα για κατανόηση και αμοιβαιότητα (βλ. και Corbin Dwyer, 2009 για τη σχέση εσωτερικού - εξωτερικού παρατηρητή), ενώ ανά πάσα στιγμή η ερευνήτρια προσπαθούσε να ελέγχει τυχόν δική της έλλειψη αντικειμενικότητας λόγω της προσωπικής της εμπλοκής με τον κλάδο. Προσπάθησε να εντοπίσει τυχόν τέτοιες τάσεις και να το λάβει υπόψη της τόσο **κατά τη διάρκεια της συνέντευξης** επαναδιατυπώνοντας ερωτήσεις για να εξασφαλιστεί η κατανόηση και η πρόθεση του συμμετέχοντα αλλά και κατά την **επεξεργασία του υλικού** που συγκεντρώθηκε από τις μαγνητοφωνήσεις. Για την αντιμετώπιση αυτού του ενδεχόμενου στηριχτήκαμε στις προτάσεις της μελέτης της Morse (Morse et al, 2002) περί αξιοπιστίας και ελέγχου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Ωστόσο, αναγνωρίζουμε το ενδεχόμενο να ισχύει σε κάποια σημεία παρά τις προσπάθειες μας αυτός ο περιορισμός στην έρευνά μας.

ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ

Και στους δύο οργανισμούς, τα ιδρυτικά μέλη αναφέρθηκαν και στο παρελθόν της ομάδας και στις σχέσεις ή τις δομές που ίσχυαν σε παλιότερα projects. Ωστόσο, κυρίως λόγω περιορισμένου χρόνου και δυσκολίας να προγραμματιστούν συναντήσεις με όλους τους ανθρώπους με τους οποίους έχουν συνεργαστεί οι οργανισμοί, δεν είχαμε τη δυνατότητα να μιλήσουμε με τους ανθρώπους που συμμετείχαν στο παρελθόν στην ομάδα και για αυτό επιλέξαμε να μην συμπεριληφθεί αυτή η κατηγορία στην έρευνα μας. Επομένως, πληροφορίες που αφορούν το παρελθόν των ομάδων και τις σχέσεις τους με παλιότερα μέλη χρησιμοποιούνται μόνο επικουρικά, προκειμένου να πλαισιώσουν μια αναφορά στην τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού.

ΣΥΣΚΕΤΙΣΜΟΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΓΕΝΙΚΕΥΣΗΣ

Ως προς τη δυνατότητα **γενίκευσης** της έρευνας, γνωρίζουμε πως οι δυνατότητες της είναι περιορισμένες, ωστόσο προκρίναμε τη λύση της μελέτης περίπτωσης για δύο οργανισμούς έναντι της δυνατότητας να επεκταθούμε σε εύρος, συμπεριλαμβάνοντας περισσότερους οργανισμούς, διότι μας ενδιέφερε μια περισσότερο εις βάθος ανάλυση ενός δείγματος έναντι μιας σχετικά επιφανειακής αποτύπωσης της κατάστασης στο τοπίο των θεατρικών ομάδων. Οι δύο οργανισμοί που έχουν επιλεγεί δεν αποτελούν

αντιπροσωπευτικό δείγμα, ωστόσο μέσα από την εις βάθος μελέτη τους μπορούμε να εντοπίσουμε κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και δομές καθώς και να αναγνωρίσουμε περισσότερο πολύπλοκες διαδικασίες που συνδέονται με τον τρόπο που λειτουργούν. Η μελέτη περίπτωσης μας δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσουμε τα ιδιαίτερα και μοναδικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, που μπορούν να αποκαλύψουν την ουσία του ερευνητικού μας ερωτήματος αλλά και να **“γενικευτούν” στο βαθμό που το παράδειγμα της μελέτης περίπτωσης έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με άλλους αντίστοιχους φορείς.** (Descombe, 1998:36-37 αναφέρεται στο Bell, 2000:11). Πρόκειται για την έννοια του **συσχετισμού** της έρευνας έναντι της γενίκευσής της, καθώς όπως σημειώνει ο Bassey (1981:85)

“ένα σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση μιας μελέτης περίπτωσης αφορά το βαθμό στον οποίο οι λεπτομέρειες είναι αρκετές και κατάλληλες για κάποιον που εργάζεται σε μια αντίστοιχη περίπτωση να μπορέσει να κάνει τους συσχετισμούς του [...]. Η αξιοπιστία μιας μελέτης περίπτωσης είναι πιο σημαντική από την δυνατότητα γενίκευσης.” (αναφέρεται στο Bell, 2000:12)

Ο Maxwell (1992) αναφέρει

“την ανάπτυξη μιας θεωρίας που αφορά όχι μόνο για τα συγκεκριμένα υπό μελέτη πρόσωπα ή καταστάσεις αλλά δείχνει και πώς η ίδια διαδικασία σε διαφορετικές καταστάσεις μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικά αποτελέσματα (Becker,1990:240)

Αντίστοιχα, η Schofield (1990) κάνει λόγο για έναν επαναπροσδιορισμό και προσαρμογή του όρου γενίκευση στις ανάγκες και τους στόχους της ποιοτικής έρευνας. Αυτό που μας ενδιαφέρει στην ποιοτική έρευνα, σύμφωνα με την ίδια, είναι το πως **ταιριάζει** η υπό μελέτη περίπτωση με εκείνες τις περιπτώσεις που θα θέλαμε να συγκρίνουμε και στις οποίες θα θέλαμε να εφαρμόσουμε τις έννοιες και τα πορίσματα της μελέτης. Πρόκειται για όρους, όπως “fittingness” (Guba and Lincoln, 1981, 1982, αναφέρεται από την Schofield, 1990) και “comparability” ή “translatability” των Goetz και LeCompte (1984, αναφέρεται από την Schofield, 1990). Προς αυτή την κατεύθυνση προτείνεται η κατά το δυνατόν πιο πλήρης περιγραφή του πλαισίου της περίπτωσης, ώστε να μπορεί κανείς στη συνέχεια να κάνει αναγωγές και συγκρίσεις. Για αυτό και στην παρούσα μελέτη καταβάλλαμε μεγάλη προσπάθεια να απεικονίσουμε κατά το δυνατόν με μεγαλύτερη πληρότητα και βάθος τις υπό μελέτη περιπτώσεις.

*All organizations learn, for better or worse, and the challenge is
to understand the pattern of organizational learning
and manage it within its unique context.*

(Crossan & Berdrow, 2003: 1103)

Το ισχυρότερο συνεκτικό στοιχείο των θεατρικών ομάδων είναι το **ιδεολογικό** υπόβαθρο τους, που αφορά κυρίως το είδος θεάτρου που θέλουν να κάνουν, αλλά και τη συλλογική βάση στην οποία θέλουν να εργάζονται. Για αυτό και η συμμετοχή των ανθρώπων στις θεατρικές ομάδες δεν είναι συνδεδεμένη με οικονομικές απολαβές αλλά συνδέεται άρρηκτα με ιδεολογικά στοιχεία, είτε σε επίπεδο θεατρικό (δηλαδή με το είδος του θεάτρου που θέλουν να κάνουν) είτε σε επίπεδο αρχών (όπως για παράδειγμα η δημιουργία ενός κοινωνικού ή συλλογικού θεάτρου). Οι θεατρικές ομάδες επομένως θα πρέπει να στηρίζουν αυτή την ιδεολογική κατεύθυνση τους, καθώς μπορεί να αποτελέσει έναν πολύ δυνατό συνεκτικό δεσμό για τα μέλη τους. Για να το πετύχουν αυτό είναι σημαντικό αφενός να έχουν μια ξεκάθαρη συνισταμένη και αφετέρου να την επικοινωνούν αποτελεσματικά στα νέα μέλη που στελεχώνουν την ομάδα. Για αυτό ακριβώς και ο ρόλος του σαφώς ορισμένου οράματος είναι ακόμη πιο σημαντικός για τους θεατρικούς οργανισμούς.

Επιπλέον, θα μπορούσε να αξιοποιηθεί η πειραματική διάσταση του οργανισμού ως **πεδίο μάθησης, ανταλλαγής και εξέλιξης της τέχνης** των μελών, δημιουργώντας ένα ισχυρό **όραμα μάθησης** και εκπαίδευσης. Είναι πολύ έντονη η τάση των μελών των θεατρικών ομάδων να συμμετέχουν και να συνεισφέρουν με τις γνώσεις τους αλλά και να πάρουν αντίστοιχα από την ομάδα αυτό που έχει να προσφέρει. Ωστόσο, είναι εξαιρετικά κρίσιμο **να στηριχθεί αυτό το όραμα της μάθησης έμπρακτα**, δίνοντας χώρο και χρόνο στα μέλη του οργανισμού για να πειραματιστούν, να φέρουν νέες ιδέες και μεθόδους και να συνεισφέρουν τελικά επί ίσοις όροις. Εξάλλου, όπως φάνηκε από τους περισσότερους συμμετέχοντες στην έρευνα, αποτελεί ζητούμενο και ανάγκη (αλλά και κίνητρο) για τα μέλη η δυνατότητα να έχουν άποψη και λόγο για τη δουλειά τους και να μπορούν να ακουστεί η φωνή τους εντός του οργανισμού. Χρήζει ιδιαίτερης μέριμνας από την πλευρά της ηγεσίας της ομάδας να μπορέσουν να δημιουργήσουν το κατάλληλο πλαίσιο ελευθερίας και ανταλλαγής και να απομακρυνθεί ο μιν σκηνοθέτης από τον “παραδοσιακό” ρόλο του δεσποτικού και απόλυτου σκηνοθέτη και η δε ηγετική ομάδα (τα ιδρυτικά ή σταθερά μέλη) να εμπιστευθεί αυτά που φέρνουν τα νέα μέλη ώστε να επωφεληθεί από τη νέα γνώση και στη συνέχεια να πετύχει μια θετική ώσμωση επιλέγοντας τα στοιχεία που την ενδιαφέρουν και αλλάζοντας στο βαθμό που αυτό κρίνεται απαραίτητο μέσα από την ανταλλαγή και την εξέλιξη της ομάδας.

Μια ακόμη συνισταμένη που είναι καθοριστικής σημασίας για τους οργανισμούς αυτούς αποτελεί το **αντικείμενο του project αυτό καθ' αυτό**. Με δεδομένη την απουσία οικονομικής σχέσης, το έργο που επιλέγεται αποτελεί το πιο απτό κοινό στοιχείο της ομάδας, το οποίο μπορεί να ενώσει τα διάφορα μέλη της ομάδας και να τα κινητοποιήσει. Επομένως, θεωρούμε πως η **επιλογή του έργου** είναι εξαιρετικά σημαντική. Πρέπει να αφορά όλα τα μέλη και να χρησιμοποιείται συνειδητά ως μέσο σύμπτωσης και κινητοποίησης των μελών. Για αυτό και η επιλογή του έργου αυτού καθ' αυτού θα πρέπει να είναι αντικείμενο συλλογικής απόφασης ή συζήτησης ώστε να λειτουργήσει ως μοχλός κινητοποίησης και συνοχής των μελών. Επιπλέον, οφείλουμε να τονίσουμε πως το project αυτό καθ' αυτό είναι η κοινή συνισταμένη που μπορεί να ενώσει όλα τα μέλη, τόσο μέσα στην πρόβα όσο και στην προετοιμασία της παράστασης, καθώς είναι όλοι ηθοποιοί και συντελεστές του ίδιου στόχου.

Πολύ σημαντικός μοχλός είναι και ο ρόλος του **σκηνοθέτη**, καθώς στο θέατρο κατέχει ούτως ή άλλως ηγετική θέση εντός της πρόβας και λειτουργεί ως στρατηγικός ηγέτης. Για αυτό το λόγο, η **“χαρισματική προσωπικότητα”** και η από κοινού **αποδοχή** του σκηνοθέτη είναι εξαιρετικά σημαντική προϋπόθεση για τη θεατρική ομάδα. Είναι σημαντικό οι σκηνοθέτες να απολαμβάνουν την αποδοχή όλων των μελών της ομάδας και να έχουν το απαραίτητο εκτόπισμα και τις δυνατότητες, ώστε να στηρίζουν τη θέση και τις επιλογές τους, αλλά και να δώσουν το στίγμα της ομάδας και την κατεύθυνση προς όλα τα μέλη της ομάδας. Η (όχι και τόσο συνηθισμένη) επιλογή να υπάρχουν **δύο σκηνοθέτες** αποτελεί μια επιπλέον πρόταση που θα μπορούσε να λειτουργήσει πολύ θετικά γενικότερα εφόσον δημιουργεί μια σχέση ισότητας και ισορροπίας σε έναν πολύ ισχυρό ρόλο και ταυτόχρονα μοιράζει την ευθύνη και το βάρος για τους ίδιους τους σκηνοθέτες. Βασική **προϋπόθεση** φυσικά είναι η σύμπτωση των δύο σκηνοθετών, η αλληλοσυμπληρωματικότητα και η σαφώς κοινή κατεύθυνση. Μια σημαντική πτυχή του θέματος αφορά την ισορροπία του σκηνοθέτη ανάμεσα στο όραμα που έχει για την παράσταση και στις νέες ιδέες και προτάσεις που έρχονται από τους ηθοποιούς ή τους άλλους συντελεστές της παράστασης. Είναι σαφές πως πρέπει να υπάρχει ένα κοινό πλαίσιο, ωστόσο ταυτόχρονα είναι απαραίτητο οι σκηνοθέτες να μπορούν να αφουγκραστούν τις τάσεις της ομάδας, να είναι ανοιχτοί στις προτάσεις και να μπορούν να τις προσαρμόσουν ή και να αλλάξουν τα δεδομένα χωρίς προκαταλήψεις, εγωισμούς ή αμυντικότητα απέναντι σε αυτό που έχουν σκεφθεί. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούμε στη διάκριση του Daft (2003:515) ανάμεσα στην ηγεσία και τη διοίκηση (*leadership versus management*) για να σταθούμε στα σημαντικότερα στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τους σκηνοθέτες μιας μανθάνουσας οργάνωσης. Θεωρούμε πως ιδιαίτερα στους νέους θεατρικούς οργανισμούς, στους οποίους εστιάζουμε σε αυτή τη μελέτη, είναι εξαιρετικά σημαντική η ηγεσία και

ιδιαίτερα η δύναμη των σκηνοθετών να εμπνεύσουν και να επηρεάσουν τα μέλη των οργανισμών.

Επιπλέον, μια σημαντική παράμετρος στην οποία θα θέλαμε να σταθούμε είναι το γεγονός πως στις εν λόγω θεατρικές ομάδες, παρά το γεγονός πως υπάρχει μια τάση για πειραματισμό και ανατροπή των δεδομένων, δεν υπάρχει μεγάλη ευελιξία και **δεν καταργείται η παραδοσιακή κυριαρχία του σκηνοθέτη**. Οι συλλογικές και συμμετοχικές διαδικασίες στο πεδίο της διοίκησης δεν επεκτείνονται και εντός της πρόβας. Τα στεγανά μεταξύ των δύο "στρατοπέδων" παραμένουν πολύ συγκεκριμένα με αποτέλεσμα να αναπαράγεται μια **αρκετά συντηρητική δομή λειτουργίας** εντός της πρόβας που σε πολλές περιπτώσεις έρχεται σε σύγκρουση με το ιδεολογικό υπόβαθρο και την αντιμετώπιση των άλλων ζητημάτων του οργανισμού. Κατά τη γνώμη μας, οι θεατρικές ομάδες οφείλουν να είναι περισσότερο ανοιχτές στην αμφισβήτηση και τον πειραματισμό και να εμπιστευτούν τις τάσεις που προκύπτουν εφόσον έχουν ως **δικλείδα ασφαλείας** αφενός έναν **χαρισματικό** και κοινά αποδεκτό **σκηνοθέτη** και αφετέρου εφόσον δημιουργούν ένα **συγκεκριμένο και ξεκάθαρο πλαίσιο**, εντός του οποίου θα μπορούν να κινηθούν και να νιώσουν ελεύθεροι να συνεισφέρουν όλα τα μέλη του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο ο χαρακτήρας και το πλαίσιο του οργανισμού όχι μόνο δεν απειλείται αλλά αντιθέτως εμπλουτίζεται από τις προτάσεις και τη δουλειάς των μελών του οργανισμού. Εντός αυτού του συγκεκριμένου και κοινά αποδεκτού πλαισίου ο **πειραματισμός** και οι **νέες ιδέες** μπορούν να καλλιεργηθούν άφοβα, καθώς οι δεδομένες αξίες παρέχουν το "δίχτυ ασφαλείας" για την ομάδα και προδιαγράφουν το πλαίσιο εντός του οποίου τα μέλη του οργανισμού είναι σε θέση να πειραματιστούν, να προσφέρουν τη δική τους οπτική, η οποία θα εξελίξει τη θέση της ομάδας και θα ανανεώνει το δυναμικό της. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορεί να βρεθεί ένα μέτρο ανάμεσα στο exploitation και το exploration. (βλέπε και Πίνακα 2.3)

Σημαντική παράμετρος για τη συνοχή της ομάδας και την κατάρτιση μιας κοινής κατεύθυνσης αποτελεί και ο τρόπος με τον οποίο επιλέγονται τα νέα μέλη που στελεχώνουν την ομάδα. Θεωρούμε πως η **εκλογικευμένη στελέχωση** στη βάση περισσότερο της κοινότητας απόψεων παρά στη βάση μιας απλής audition ως προς την τεχνική κατάρτιση του ηθοποιού ή του συνεργάτη είναι κρίσιμη, προκειμένου να αναπτυχθεί το δυναμικό της ομάδας και να δημιουργηθεί ένας κοινός πυρήνας που θα μετέχει του ιδεολογικού πλαισίου ή οράματος της ομάδας. Προς αυτή την κατεύθυνση η εισαγωγική ενημέρωση, η αμοιβαία γνώση της δουλειάς, του ιστορικού και των αρχών τόσο της ομάδας όσο και των νέων μελών, αλλά και η σαφής κατεύθυνση που θα είναι σαφώς αναγνωρίσιμη και αποδεκτή από όλους είναι αναγκαία στοιχεία, ώστε να επιλέξουν τα νέα μέλη να μπουν στην ομάδα και αντίστοιχα να διαλέξει η ομάδα τα νέα μέλη της. Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθεί ένα κοινό πλαίσιο και μια κοινή

κατεύθυνση, εντός της οποίας τα άτομα θα αισθάνονται ελεύθερα να δημιουργήσουν και να συνεισφέρουν στο κοινό όραμα της ομάδας. Η καλή πρακτική της ομάδας ΑΛΦΑ σύμφωνα με την οποία η **συνεργασία βασίζεται πολύ συχνά σε προηγούμενη γνώση της δουλειάς της ομάδας και των νέων μελών**, θεωρούμε πως αποτελεί σημαντική λύση προς την κατεύθυνση της εκλογικευμένης στελέχωσης της ομάδας.

Τόσο η πρόβα όσο και η οργάνωση της παράστασης μπορούν να πραγματοποιούνται στη βάση **συλλογικών διαδικασιών** που θα ενισχύουν την αίσθηση **ευθύνης** αλλά και **κυριότητας** (ownership) από την πλευρά όλων των μελών, αυξάνοντας τη δέσμευση τους στο εκάστοτε project της ομάδας αλλά και στο γενικότερο όραμα της, στο βαθμό που η εμπλοκή και η ενδυνάμωση των ανθρώπων στις διαδικασίες ενός οργανισμού τον καθιστά πιο ενεργό μέλος και υποστηρικτή. Είναι σημαντικό τα μέλη του οργανισμού να ενθαρρύνονται εξίσου (ανεξάρτητα από το αν είναι ιδρυτικά μέλη ή όχι) να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις διαδικασίες καθώς και να επιζητούν να αναλάβουν ευθύνες για όλα τα κομμάτια της παράστασης. Σε έναν τέτοιο θεατρικό οργανισμό, είναι σημαντικό οι ηθοποιοί να μην είναι μόνο ηθοποιοί, αλλά ταυτόχρονα να συμμετέχουν και να εμπλέκονται και στα υπόλοιπα κομμάτια της παραγωγής. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύονται οι δεσμοί μεταξύ των μελών του οργανισμού, δίνεται η **συνολική εποπτεία** της παράστασης και όχι μόνο το στενό κομμάτι που αφορά την (εν πολλοίς ούτως ή άλλως ναρκισσιστική) στάση του ηθοποιού απέναντι στο δικό του κομμάτι της παράστασης. Είναι πολύ σημαντικό να αναπτυχθούν τελικά **δεσμοί μέσα από την εμπλοκή των μελών στις διαδικασίες** του οργανισμού και να καλλιεργηθεί ένα κλίμα **αμοιβαίας κατανόησης και σεβασμού** πάνω στη δουλειά.

Εξάλλου, στο πλαίσιο της συζήτησης για τη μαθησιακή οργάνωση εντάσσεται και η προσαγωγή για τη **συμμετοχή των ανθρώπων σε διαφορετικά projects** ώστε να υπάρχει ανταλλαγή απόψεων, γνώσεων και μεθόδων με στόχο τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και του αποτελέσματος. Μέσα από τη **συνεργασία** με εξωτερικούς φορείς ή άτομα που έχουν την **τεχνογνωσία** και τη χρησιμοποίηση του **δικτύου** που έχει κάθε μέλος του οργανισμού τα αποτελέσματα μπορεί να είναι σαφώς βελτιωμένα. Στις υπό εξέταση ομάδες, δεν λειτουργεί με αυτόν τον τρόπο η ανάληψη ή ανάθεση αρμοδιοτήτων - κάτι που αποδίδεται κυρίως στο γεγονός πως εφόσον δεν υπάρχει οικονομική σχέση αλλά εθελοντική συμμετοχή για τα νέα μέλη δεν μπορεί να ζητηθεί η ανάληψη ευθυνών για διαδικαστικά θέματα. Κατά τη γνώμη μας ωστόσο - και σε συνάρτηση με τη σχετική βιβλιογραφία αλλά και την παρατήρηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας μας - θεωρούμε πως είναι πολύ σημαντική η **εμπλοκή και η κινητοποίηση όλων σε όλα καθώς με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η δυναμική των ομάδων και ως εκ τούτου και η αποτελεσματικότητά τους**. Επιπλέον, μέσα από αυτή την εμπλοκή και συνεργασία καθίσταται δυνατή η μεταφορά και ανταλλαγή γνώσης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα με την έκθεση των μελών

σε ρόλους και αρμοδιότητες που δεν γνωρίζουν τους δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθούν, να μάθουν και τελικά να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στον οργανισμό στο σύνολό του.

Οι οργανισμοί που εξετάσαμε σε γενικές γραμμές **πάσχουν στον τομέα της μεταφοράς γνώσης, καθώς και στους δύο παρατηρήθηκαν στεγανά** που δεν επιτρέπουν στα μέλη του οργανισμού να προσφέρουν αυτά που γνωρίζουν στον οργανισμό είτε από φόβο είτε από κεκτημένη ταχύτητα. Ωστόσο **συν τω χρόνω διαφαίνεται η τάση να “ανοίξουν” και να εμπιστευθούν περισσότερο τις νέες ιδέες ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν κάποια νέα μέλη που παραμένουν στην ομάδα και δημιουργείται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη εκατέρωθεν**. Σημαντικές παράμετροι που επηρεάζουν τη δεκτικότητα ενός νέου θεατρικού οργανισμού είναι ο τρόπος με τον οποίο τίθενται ορισμένα θέματα υπό αμφισβήτηση, η εμπιστοσύνη που χτίζεται εντός του οργανισμού, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων σκηνοθετών, το πόσο συγκεκριμένο είναι το όραμα που έχει και αντίστοιχα το πόσο καθαρό και εύληπτο είναι το όραμα αυτό ώστε να γνωρίζουν και να αποδέχονται αντίστοιχα τα μέλη του οργανισμού τα πλαίσια που τίθενται.

Ειδικά εφόσον το θέατρο στηρίζεται κατεξοχήν στην άρρητη γνώση και με δεδομένο πως τόσο τα νέα μέλη όσο και τα σταθερά μέλη (μέσα από τις παράλληλες δράσεις και συμμετοχές τους σε άλλα projects) έχουν τη δυνατότητα να φέρουν νέα γνώση στον οργανισμό, είναι σημαντικό να δοθεί ο απαραίτητος χώρος για ανταλλαγή και πειραματισμό. Για αυτό και χρειάζεται ενδυνάμωση των μελών των θεατρικών ομάδων και εμπιστοσύνη από την πλευρά της ηγετικής ομάδας του οργανισμού ώστε να νιώσουν άνετα τα μέλη να συνεισφέρουν με τις γνώσεις και τις απόψεις τους και στη συνέχεια να ακούσουν και να συνθέσουν μέσα από τα νέα στοιχεία και τις τάσεις που θα κατατεθούν από τα μέλη.

Επιπλέον μια σημαντική σχετική έλλειψη που παρατηρήθηκε αφορά την **επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον**. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι θεατρικές ομάδες τι συμβαίνει στο θεατρικό πεδίο εν γένει, είτε αυτό αφορά ευκαιρίες ή προβλήματα του κλάδου, είτε θεατρικές τάσεις που μπορούν να τους ενδιαφέρουν. Σε γενικές γραμμές αυτό γίνεται άτυπα και σε προσωπικό επίπεδο. Θεωρούμε πως ειδικά σήμερα είναι σημαντικό οι θεατρικές ομάδες να δημιουργήσουν ένα περισσότερο **συστηματοποιημένο δίκτυο ενημέρωσης και ανταλλαγής προς αυτή την κατεύθυνση**. Είναι σημαντικό πως πρόσφατες κινήσεις στον θεατρικό χώρο (με αφορμή τις επιχορηγήσεις) έχουν δημιουργήσει μια τέτοια τάση, η οποία ωστόσο παραμένει σε αρχικό ακόμη στάδιο. Είναι σημαντικό να αναπτυχθεί μια συνείδηση της σημασίας της πληροφορίας και μάλιστα της σύνδεσής της με τη στρατηγική του οργανισμού, ώστε να μπορέσουν οι άνθρωποι που στελεχώνουν μια ομάδα να αντιληφθούν πως οφείλουν να μοιράζονται τις πληροφορίες και τις γνώσεις τους με

στόχο την εξέλιξη του οργανισμού. Επίσης, θα πρέπει να αξιοποιείται το δίκτυο επαφών και αντίστοιχων οργανισμών προκειμένου να υπάρχει πρόσβαση στις πληροφορίες και γνώσεις που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν οι οργανισμοί

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως οι θεατρικοί οργανισμοί είναι σε θέση να αλλάξουν και να εξελιχθούν στο βαθμό που εκτίθενται στη σχετική ενημέρωση και τα αντίστοιχα ζητήματα. Σε πολλές περιπτώσεις διαπιστώσαμε πως τα μέλη του οργανισμού μέσα από τη συζήτηση μας κατά τη διάρκεια της έρευνας φάνηκαν να συνειδητοποιούν ή να αναλογίζονται θέματα που δεν είχαν την ευκαιρία να σκεφτούν στο παρελθόν, ενώ είδαμε πώς αυτές οι συζητήσεις έφεραν στο προσκήνιο περαιτέρω συζητήσεις εντός των ομάδων. Κατά τη διάρκεια της περιόδου διεξαγωγής των συνεντεύξεων σε πολλές περιπτώσεις αντιληφθήκαμε πως είχαν μεσολαβήσει συζητήσεις με αφορμή τις συνεντεύξεις που είχαν πραγματοποιηθεί με ορισμένα εκ των μελών του οργανισμού. Θεωρούμε πως στο βαθμό που οι ομάδες θα γνωρίσουν και αντιληφθούν τις αρχές και τις σχετικές προτάσεις προς βελτίωση τους, θα είναι σε θέση καταρχήν να αναστοχαστούν τον τρόπο που εργάζονται και στη συνέχεια να αναδιαμορφώσουν τον τρόπο που λειτουργούν.

ΚΥΡΙΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

- Ανάγκη για ένα κοινό ιδεολογικό υπόβαθρο και όραμα
- Δημιουργία και στήριξη ενός οράματος μάθησης μέσα από την έμφαση στον πειραματισμό και την ανταλλαγή
- Έμφαση στην παράσταση αυτή καθ'αυτή ως συνεκτικό πλαίσιο και στην επιλογή του έργου
- Καθοριστικός ο ρόλος του σκηνοθέτη για τη μαθησιακή οργάνωση, καθώς συνιστά το κέντρο της ομάδας ακόμη κι όταν ακολουθούνται συλλογικές διαδικασίες στα υπόλοιπα πεδία της παραγωγής.
- Αναγκαία η κοινή αποδοχή και η Ηγεσία του σκηνοθέτη ή αντίστοιχα η ανατροπή της παραδοσιακής θέσης του σκηνοθέτη και η επέκταση των συλλογικών διαδικασιών εντός της πρόβας.
- Ο χαρισματικός ηγέτης και το συγκεκριμένο πλαίσιο μπορούν να λειτουργήσουν ως η δικλείδα ασφαλείας ώστε να ευνοηθεί ο πειραματισμός και η ροή της γνώσης εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου που δεν θα απειλείται από τα νέα στοιχεία αλλά αντιθέτως θα εμπλουτίζεται και αντίστοιχα τα μέλη θα μπορούν να συνεισφέρουν στην ομάδα.
- Εκλογικευμένη στελέχωση στη βάση της σύγκλισης επί των θεατρικών και ιδεολογικών αρχών
- Συλλογικές διαδικασίες και εμπλοκή όλων των μελών σε όλες τις διαδικασίες με στόχο την κυριότητα, ευθύνη και δέσμευση, καθώς και τη συνολική εποπτεία μέσα από την εμπιστοσύνη και την ενδυνάμωση.
- Εμπιστοσύνη και άνοιγμα για ανταλλαγή με στόχο τη μεταφορά και μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή και τη σύνθεση ώστε να γίνει η γνώση κτήμα όλων και να συντελέσει στη δημιουργία των θεμελιωδών ικανοτήτων και του κεφαλαίου γνώσης της ομάδας.
- Ανάγκη για συστηματική επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον και τους άλλους θεατρικούς οργανισμούς. Ανάπτυξη σχετικού δικτύου.
- Δυνατότητα εξέλιξης μέσα από τον αναστοχασμό και τη συνειδητοποίηση των διεργασιών μάθησης

Συνοπτικός Πίνακας 5.1

Κλείνοντας, και αφού έχουμε αναφέρει τα βασικότερα ζητήματα αλλά και την προτεινόμενη κατεύθυνση προκειμένου να λειτουργήσουν οι θεατρικοί αυτοί οργανισμοί ως μανθάνουσες οργανώσεις, θεωρούμε πως σύμφωνα με την έρευνά μας, **ενώ οι θεατρικές ομάδες μπορούν εν δυνάμει να λειτουργήσουν ως μανθάνουσες οργανώσεις, καθώς τα βασικά χαρακτηριστικά τους ευνοούν μια τέτοια κατεύθυνση, στην πραγματικότητα, δεν αξιοποιούν αυτές τις δυνατότητες και σε ορισμένα πεδία της οργάνωσής τους παραμένουν εγκλωβισμένες σε παραδοσιακά ή ακόμη και “συντηρητικά” σχήματα.**

Τα χαρακτηριστικά των θεατρικών ομάδων, όπως η έλλειψη αυστηρών δομών και η ευελιξία, καθώς και η δυνατότητα συναισθηματικής και ιδεολογικής ταύτισης των μελών με τους οργανισμούς και το όραμά τους, χάρη στη συνεργασία και την εμπλοκή τους στη λήψη των αποφάσεων δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για έναν οργανισμό δυναμικό και μανθάνοντα, όπου οι άνθρωποι θέλουν και μπορούν να είναι σε εγρήγορση, να δουλέψουν εντατικά και συλλογικά και να συνεισφέρουν μέσα από τη δουλειά τους στον οργανισμό.

Τα περισσότερα μέλη των θεατρικών ομάδων βλέπουν τη θεατρική ομάδα στην οποία συμμετέχουν αφιλοκεδώς ή με προσωπικό οικονομικό ρίσκο ως μια κατεξοχήν ευκαιρία να είναι δημιουργικοί, να συμμετέχουν ενεργά, να εστιάσουν στη διαδικασία και όχι στο αποτέλεσμα, να πραγματοποιήσουν το όνειρό τους για ένα διαφορετικό θέατρο. Επιπλέον, η δυνατότητα να κάνουν κι άλλα πράγματα ταυτόχρονα καθώς και να συνεργάζονται με άλλα μέλη εμπλουτίζουν ακόμη περισσότερο τόσο τις γνώσεις όσο και τη δυνατότητα ανταλλαγής και εξέλιξής τους. **Αυτό είναι ακριβώς το υλικό που χρειάζεται για να δημιουργηθεί ένα σχήμα που θα μπορέσει πράγματι να κάνει τη διαφορά στο βαθμό που θα αξιοποιηθεί.**

Όπως φάνηκε και παραπάνω, οι περισσότεροι ηθοποιοί και συνεργάτες των θεατρικών ομάδων επιζητούν να συνεργαστούν και να προσφέρουν αλλά και να ακολουθήσουν το όραμα των θεατρικών ομάδων - με μια “αγνή” θα τολμούσαμε να πούμε προσέγγιση στα θεατρικά πράγματα - αρκεί να τους δοθεί η ευκαιρία να συμμετέχουν ουσιαστικά, να νιώσουν πραγματικά μέλη της ομάδας, να εισακουστούν και να γίνουν μαθητές αλλά και δάσκαλοι για τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Ούτως ή άλλως η θεατρική διαδικασία είναι μια διαρκής διαδικασία μαθητείας και αναζήτησης και οι ηθοποιοί επιζητούν ένα πεδίο ανταλλαγής και γνώσης, προκειμένου να κάνουν αυτό που αγαπούν και να δημιουργήσουν ένα θέατρο που να το πιστεύουν. Σε μια εποχή κυνισμού και βαθιάς κρίσης, η εθελοντική βάση στην οποία λειτουργούν και οι συλλογικές διαδικασίες που ακολουθούν είναι ίσως η μόνη λύση για τους ηθοποιούς και την τέχνη του θεάτρου εν γένει.

Το ζήτημα είναι να δοθεί η ευκαιρία στις θεατρικές ομάδες να αντιληφθούν τις δυνατότητες που έχουν και να δουλέψουν ακόμη πιο ομαδικά και συνολικά, προκειμένου να συσπειρωθούν και να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις των καιρών και τις αντίστοιχες ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Η επέκταση της συλλογικής δουλειάς και στο χώρο της πρόβας με τη διαφοροποίηση της παραδοσιακής εξουσίας του σκηνοθέτη είτε μέσα από λειτουργίες όπως το rotation ή την παραχώρηση περισσότερου χώρου για πειραματισμό και προτάσεις και κυρίως μέσα από τη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου δουλειάς που θα είναι αποτέλεσμα περισσότερο κοινής συναίνεσης και συλλογικών διαδικασιών παρά απόφασης ενός (ή δύο) σκηνοθετών, μπορεί να ξεκλειδώσει τη δυναμική των ομάδων αυτών μέσα από την εμπιστοσύνη και την ανταλλαγή που θα δημιουργηθεί αλλά και λόγω της αφοσίωσης που μπορούν να έχουν τα μέλη τέτοιων οργανισμών.

Αντίστοιχα, είναι εξαιρετικά σημαντικό να γίνουν περισσότερο εξωστρεφείς οι θεατρικές ομάδες, να είναι ανοιχτές τόσο σε συνεργασίες και ανθρώπους που μπορούν και θέλουν να προσφέρουν όσο και σε άλλες θεατρικές ομάδες, ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν συντονισμένα, να ανταλλάξουν τεχνογνωσία, ιδέες και τρόπους δουλειάς και να εξελιχθούν ακόμη περισσότερο.

Είμαστε πεπεισμένοι πως οι σύγχρονες θεατρικές ομάδες οδηγούνται προς την κατεύθυνση μιας μανθάνουσας οργάνωσης, όχι τόσο συνειδητά, αλλά περισσότερο από ανάγκη. Οι συλλογικές διαδικασίες που ακολουθούν βρίσκονται στον πυρήνα της μανθάνουσας οργάνωσης και είναι πολλά υποσχόμενες. Αυτό που λείπει είναι κυρίως ο **αναστοχασμός των οργανισμών αυτών καθώς και εφόδια που αφορούν τη διαχείριση αυτή καθ' αυτή των παραγωγών τους**. Για αυτό και θεωρούμε πως οι εν λόγω θεατρικές ομάδες χρειάζονται να γνωρίσουν αυτές τις αρχές, να συνειδητοποιήσουν τις προοπτικές που έχουν και το κυριότερο να αναγνωρίσουν τη σωστή κατεύθυνση, ώστε να είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια οργάνωση με βάση τις αρχές της μανθάνουσας οργάνωσης, να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες και τις (άρρητες) γνώσεις των ανθρώπων που τις στελεχώνουν και να δώσουν μεγαλύτερο περιθώριο για αλλαγή και εξέλιξη του ίδιου του οργανισμού μέσα από τη συνεργασία και την ανταλλαγή αλλά και μέσα από τις διαδικασίες της δουλειάς και της εξέλιξης του οργανισμού.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΕΡΙΣΤΕΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σχετικά με το διαγνωστικό εργαλείο που προτείνεται από τον Goh, πρέπει να σημειώσουμε πως διαπιστώσαμε πως σε πολλές περιπτώσεις ήταν εξαιρετικά σημαντικό να διαγνωστούν και τα κίνητρα συμμετοχής, καθώς και οι προσδοκίες των μελών του οργανισμού προκειμένου να έχουμε μια σαφή εικόνα του οργανισμού αλλά

και της οπτικής των μελών του. Για αυτό και κρίνουμε αναγκαία την παράλληλη χρήση εργαλείων ποιοτικής έρευνας ώστε να μπορέσει κανείς να έχει μια περισσότερο συνολική εικόνα. Θεωρούμε πως θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί μια έρευνα προκειμένου να αποτυπωθεί η κατάσταση των θεατρικών ομάδων ως προς τις αρχές της μανθάνουσας οργάνωσης, να επικοινωνηθούν τα πορίσματα της έρευνας, ώστε να εντοπιστούν οι ελλείψεις και τα δυνατά σημεία των θεατρικών ομάδων και να προταθούν σχετικές διορθωτικές ενέργειες στη δομή και τη λειτουργία των ομάδων και στη συνέχεια να ξαναγίνει σχετική έρευνα, προκειμένου να διαπιστώσουμε κατά πόσο άλλαξε η λειτουργία τους και βελτιώθηκε η εμπειρία, αλλά και το αποτέλεσμα των υπό μελέτη θεατρικών ομάδων.

Επομένως, θεωρούμε πως θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να διερευνηθεί:

- κατά πόσο θα **μπορούσαν οι θεατρικοί οργανισμοί να υιοθετήσουν τις προτεινόμενες αλλαγές** στη δομή τους και να **προσανατολιστούν** περισσότερο στη διαχείριση της γνώσης
- τι **αποτελέσματα** θα μπορούσαν να προκύψουν στη δομή και τον τρόπο λειτουργίας των ομάδων
- και πώς θα επηρέαζε αυτό το αποτέλεσμα της δουλειάς τους είτε από την πλευρά της διαφοράς στις παραστάσεις και στην ικανοποίηση του **κοινού** είτε από την πλευρά της **αντίληψης** και της **ικανοποίησης** των μελών του θεατρικού οργανισμού.

Θα θέλαμε να κλείσουμε αυτή τη μελέτη σημειώνοντας πως ορισμένες από τις συνθήκες και τις πρακτικές που επικρατούν στις θεατρικές ομάδες συνιστούν μια εξαιρετική ευκαιρία για να διερευνήσουμε τη δύναμη και τη δυναμική της ομάδας αυτής καθ' αυτής και να αναλύσουμε πως οι συλλογικές και ως ένα βαθμό άτυπες διαπροσωπικές σχέσεις μπορούν να λειτουργήσουν αντισταθμιστικά στην έλλειψη πόρων αλλά και στον κυνισμό ή την εμπορευματοποίηση που επικρατεί σήμερα στο χώρο του πολιτισμού. Θεωρούμε πως αν βοηθηθούν οι θεατρικές ομάδες προκειμένου να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτοσυνείδηση και να αντιληφθούν τις δυνάμεις αλλά και τη σωστή κατεύθυνση θα είναι σε θέση να αλλάξουν το θεατρικό τοπίο, ενώ παράλληλα η ίδια η έρευνα για θέματα management θα μπορούσε να διδαχτεί πολλά σε σχέση με την αυτοοργάνωση των ομάδων και τη δυνατότητά τους να λειτουργούν μέσα σε ένα πραγματικά Δημιουργικό Χάος από όπου καταφέρνουν όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να προτείνουν νέα δημιουργικά στοιχεία και μια λειτουργική συλλογικότητα με αισιόδοξες προοπτικές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Argyris C. 1999. *On organizational learning*, Blackwell
- Bell Judith. 1999, *Doing your research project*, Third Edition, Open University Press
- Crossan M. M. & Berdrow I. 2003. *Organizational Learning and Strategic Renewal*, Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 11 (Nov.), pp. 1087-1105 Published by: John Wiley & Sons, Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/20060603>
- Crossan M. M., Lane H.W. and White R. E. 1999. *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*, The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3 (Jul.), pp. 522-537, Published by: Academy of Management, Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/259140>.
- Corbin Dwyer S., Buckle J. L. 2009. *The Space Between: On Being an Insider-Outsider in Qualitative Research*, International Journal of Qualitative Methods 2009, 8(1)
- Daft Richard L. (2003), *Management*, Thomson, 6th edition
- DeFillippi Robert J. & Arthur Michael B. 1998. *Paradox in Project- Based Enterprise: the case of film making*, California Management Review, v.40,n. 2, Winter
- Eisenhardt Kathleen M. 1989. *Building Theories from Case Study Research*, The Academy of Management Review, Volume 14, No. 4 (Oct.), pp. 532-550, Published by: Academy of Management, Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/258557>,
- Garvin D.A. 1998. "Building a learning organization" in *Harvard business review on knowledge management* by Peter F. Drucker, Harvard Business Press
- Goh Swee C. 2003. *Improving organizational learning capability: lessons from two case studies*, The Learning Organization Volume 10 . Number 4 . 2003 . pp. 216-227
- Leonard D. & Straus S. 1998., *Putting your company's whole brain to work in Harvard business review on knowledge management* by Peter F. Drucker, Harvard Business Press
- Maxwell Joseph A..1992. *Understanding and Validity in Qualitative Research*, Harvard Educational Review, Volume 62, Number 3 (Fall), pp 279-301
- Morse J. M., Barrett M., Mayan M., Olson K., Spiers J. 2002., *Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research* International Journal of Qualitative Methods, 1(2)
- Μιντζμπεργκ Χ., Αλστραντ Μ., Λαμπελ Τζ., 1998., *Το Σαφάρι της στρατηγικής, Εισαγωγή στη στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Καστανιώτη
- Νονάκας Ι. & Τακεούτσι Χ. 2001. *Η Επιχείρηση της γνώσης*, Εκδόσεις Καστανιώτη
- Örtenblad A. 2001. *On differences between organizational learning and learning organization*, Learning Organization, The, Vol. 8 Iss: 3, pp.125 - 133

- Pfeffer J. 1994., *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Harvard Business Press
- Schofield Janet Ward 1990. *Increasing the generalizability of qualitative research*, Qualitative Inquiry in Education, edited by Eisner E.W. & Peshkin A., Teachers College Press, pp.201-232
- Senge P. M. 1990. *The fifth discipline*, Doubleday
- Sedgwick M., Spiers J. 2009. *The Use of Videoconferencing as a Medium for the Qualitative Interview*, Canada International Journal of Qualitative Methods, 8(1)
- Thomas J. B., Watts Sussman St. and Henderson J. C. 2001. *Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management and Sensemaking*, Organization Science, Vol. 12, No. 3 (May - Jun., 2001), pp. 331-345, Published by: [INFORMS](#), Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3086012>
- Vera D. and Crossan M. 2004. *Strategic Leadership and Organizational Learning*, The Academy of Management Review, Vol.29, No.2, (Apr), pp. 222-240, Published by: [Academy of Management](#), Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/20159030>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 - Το ερωτηματολόγιο του Goh

Clarity of mission and vision

- 1) There is widespread support and acceptance of the organization's mission statement.
- 2) I do not understand how the mission of the organization is to be achieved(r).
- 3) The organization's mission statement identifies values with which all employees must conform.
- 4) We have opportunities for self- assessment with respect to goal attainment.

Leadership commitment and empowerment

- 5) Senior managers in this organization resist change and are afraid of new ideas.
- 6) Senior managers and employees in this organization share a common vision of what our work should accomplish.
- 7) Managers in this organization can accept criticism without becoming overly defensive.
- 8) Managers in this organization often provide useful feedback that helps to identify potential problems and opportunities.
- 9) Managers in this organization frequently involve employees in important decisions.

Experimentation and rewards

- 10) I can often bring new ideas into the organization.
- 11) From my experience, people who are new in this organization are encouraged to question the way things are done.
- 12) Managers in this organization encourage team members to experiment in order to improve work processes.
- 13) Innovative ideas that work are often rewarded by management.
- 14) In my experience, new ideas from employees are not treated seriously by management.

Effective transfer of knowledge

- 15) I often have an opportunity to talk to other staff about successful programs or work activities in order to understand why they succeed.
- 16) Failures are seldom constructively discussed in our organization.
- 17) New work processes that may be useful to the organization as a whole are usually shared with all employees.
- 18) We have a system that allows us to learn successful practices from other organizations.

Teamwork and group problem solving

- 19) Current organizational practice encourages employees to solve problems together before discussing them with a manager.
- 20) We cannot usually form informal groups to solve organizational problems.
- 21) Most problem-solving groups in this organization feature employees from a variety of functional areas.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 - Πρωτόκολλο ερωτήσεων

ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ & ΟΡΑΜΑΤΟΣ

Θεωρείτε πως υπάρχει ένα σαφές όραμα το οποίο είναι αποδεκτό από τα μέλη του οργανισμού;

- Καταλαβαίνετε πώς μπορεί να επιτευχθεί το όραμα του οργανισμού;
- Υπάρχουν κάποιες κοινές αξίες με τις οποίες οφείλουν να συμμορφωθούν όλοι οι εργαζόμενοι;
- Έχετε ευκαιρίες για αυτο-αξιολόγηση σε σχέση με την επίτευξη στόχων;

ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ & ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

Ποια είναι η στάση των ηγετικών μελών απέναντι στις νέες ιδέες και τυχόν κριτική;

- Τα ιδρυτικά μέλη και τα τακτικά μέλη του οργανισμού μοιράζονται ένα κοινό όραμα για το τι πρέπει να πετύχετε;
- Τα ιδρυτικά μέλη παρέχουν ανατροφοδότηση (feedback) διευκολύνοντας τον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων και ευκαιριών;
- Τα ιδρυτικά μέλη του οργανισμού εμπλέκουν τα μέλη στη λήψη σημαντικών αποφάσεων;

ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ

Κατά πόσο μπορούν τα νέα μέλη του οργανισμού να πειραματιστούν φέρνοντας νέες ιδέες και νέες μεθόδους;

- Μπορείτε να φέρνετε νέες ιδέες στον οργανισμό;
- Οι άνθρωποι που είναι καινούριοι στον οργανισμό ενθαρρύνονται να αμφισβητήσουν τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα ή να πειραματιστούν με στόχο τη βελτίωση μεθόδων εργασίας;
- Καινοτόμες ιδέες που πετυχαίνουν ανταμείβονται από τη διοίκηση;
- Με βάση την εμπειρία μου, νέες ιδέες λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση του οργανισμού;

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΓΝΩΣΗΣ

Θεωρείτε πως υπάρχουν ευκαιρίες για να μάθετε από τα άλλα μέλη του οργανισμού ή από άλλους οργανισμούς στο εξωτερικό περιβάλλον;

- Είχατε την ευκαιρία να μιλήσετε με άλλα μέλη του οργανισμού για επιτυχή προγράμματα ή δραστηριότητες, προκειμένου να κατανοήσετε γιατί πέτυχαν;
- Πώς συζητιούνται οι αποτυχίες στον οργανισμό;
- Πώς μαθαίνετε για επιτυχημένες πρακτικές από άλλους οργανισμούς;
- Μοιράζεστε νέες διαδικασίες ή μεθόδους εργασίας που μπορεί να είναι χρήσιμες για τον οργανισμό στο σύνολό του;

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ & ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Η τρέχουσα οργανωτική πρακτική ενθαρρύνει τα μέλη του οργανισμού να συνεργαστούν για την επίλυση των προβλημάτων πριν το συζητήσουν με τα ιδρυτικά μέλη του οργανισμού;

- Υπάρχουν άτυπες ομάδες για την επίλυση των οργανωτικών προβλημάτων;
- Οι ομάδες συμπεριλαμβάνουν μέλη από διάφορα τμήματα του οργανισμού;

