

Δύο

Βρόχοι

Δουλεύοντας με
Μεταβάσεις



AgroID ΚοινΣΕπ

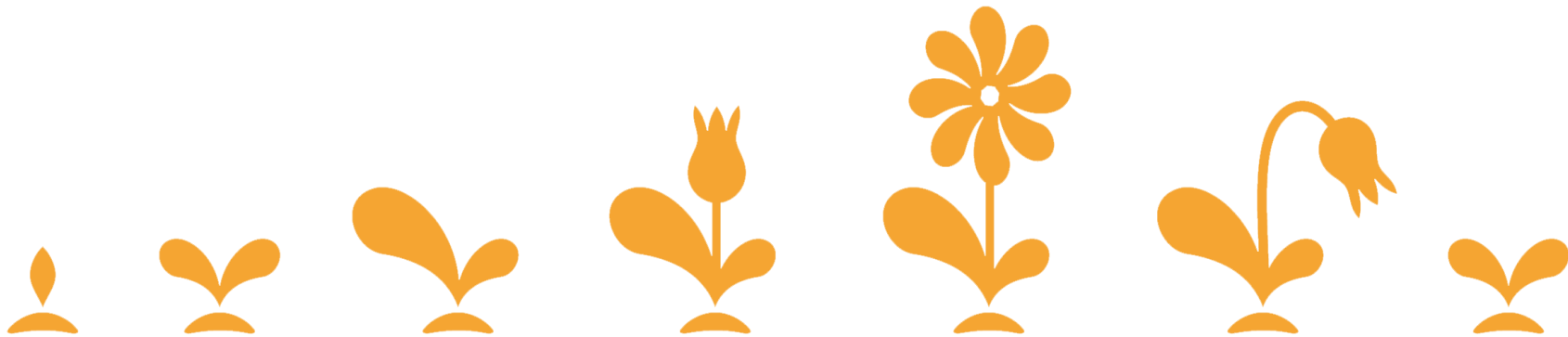
Σύνοψη

Το μοντέλο των Δύο Βρόχων (Two Loop Model) είναι μια μη γραμμική θεωρία αλλαγής που βασίζεται στις ιδέες των ζωντανών συστημάτων. Μας παρέχει μια εικόνα για τις ταυτόχρονες διαδικασίες ανάπτυξης και μείωσης που βρίσκονται σε εξέλιξη σε ένα σύστημα κατά τη διάρκεια μιας μεταβατικής περιόδου.

Έτσι, παρέχει μια ευρετική μέθοδο για να προσπαθούμε να αναγνωρίσουμε καλύτερα και να συνδέσουμε παρελθόν και μέλλον κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας αλλαγής. Παρέχει επίσης τη δυνατότητα να προσπαθήσουμε και να καταλήξουμε σε μια συναίνεση σχετικά με το πού θα μπορούσαμε να είμαστε ως ομάδα σε αυτή τη διαδικασία αλλαγής και τις καλύτερες ενέργειες που πρέπει να κάνουμε σε διαφορετικά στάδια. Αυτός ο Οδηγός θα έχει σημασία για οποιαδήποτε/οποιοδήποτε συμμετέχει σε μια σύνθετη διαδικασία οργανωτικής αλλαγής, δηλαδή συστημικής αλλαγής.

Προέλευση

Η θεωρία οργανωτικής αλλαγής των Δύο Βρόχων είναι ένα μοντέλο αλλαγής που προσπαθεί να περιγράψει μη γραμμικές αναδυόμενες διαδικασίες αλλαγής μέσα σε πολύπλοκους οργανισμούς. Είναι ένα μοντέλο εμπνευσμένο από την εξέταση του κύκλου ανάπτυξης και παρακμής των ζωντανών συστημάτων. Η Margaret Wheatley & η Deborah Frieze από το Ινστιτούτο Berkana επεσήμαναν για πρώτη φορά αυτό το μοντέλο σε άρθρο τους όπου έδειξαν μια βασική δυναμική στην καρδιά κάθε μετασχηματισμού του οργανισμού, πώς: "Καθώς ένα σύστημα κορυφώνεται και αρχίζει να καταρρέει, αρχίζουν να εμφανίζονται αργά μεμονωμένες εναλλακτικές λύσεις και δώστε τη θέση στο νέο».



Μη Γραμμική Αλλαγή

Όπως συμβαίνει με όλα τα ζωντανά συστήματα που γεννιούνται, αυτά μεγαλώνουν, κορυφώνονται, κατόπιν φθίνουν, δηλαδή έχουν έναν κύκλο ζωής. Αντίθετα, η πιο μηχανιστική μας άποψη για τον κόσμο είναι ότι κάτι μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί επ' αόριστο και αν υπάρχει πρόβλημα, μπορούμε πάντα να παρέμβουμε και να το διορθώσουμε.

Αυτό μπορεί να ισχύει για ένα μηχάνημα, αλλά δυστυχώς μεταφέρουμε το ίδιο είδος σκέψης στις οργανώσεις μας, ενώ στην πραγματικότητα οι οργανώσεις μοιάζουν περισσότερο με ζωντανά συστήματα παρά με μηχανές. αλλάζουν σε μια μη γραμμική διαδικασία, παρόμοια με εκείνη της ανάπτυξης και της παρακμής των οικοσυστημάτων. Αυτή η απλή εικόνα μπορεί να αποδειχθεί αρκετά ισχυρή και να μας βοηθήσει να αποφύγουμε κοινές παγίδες που απορρέουν από μια γραμμική μηχανιστική άποψη του κόσμου.





Συμβουλή από μετασχηματιστικές ευκαιρίες μάθησης

"Οποιαδήποτε προσπάθεια επέκτασης της ανάπτυξης ενός ανθρώπινου συστήματος, ειδικά ενός σκοπού, όπως ένας σύγχρονος επιχειρησιακός οργανισμός, ενεργοποιεί αυτόματα και αυθόρμητα τόσο την αναπτυξιακή πλευρά του "οργανωτικού κύκλου ζωής" (δηλ. βλάστηση, καινοτομία, ωρίμανση και αναγέννηση) και την πλευρά του θανάτου αυτού του κύκλου (διάγνωση, παρακμή και αποσύνθεση).

Ακόμα και ένα απλό "μοναδικό στοιχείο" αλλάζει την προσπάθεια, ανεξάρτητα από το πόσο μικρή και αυτόνομη είναι, οδηγεί αναπόφευκτα στην ανάγκη αντιμετώπισης τόσο των ζωντανών όσο και των θνήσκοντων πτυχών ενός οργανωσιακού μετασχηματισμού".

Δύο πλευρές

Το Two Loops Model υπογραμμίζει πώς πρέπει να εξετάσουμε τόσο την ανάπτυξη όσο και την παρακμή του μετασχηματισμού. Εάν θέλουμε να ξεκινήσουμε μια επιτυχημένη προσπάθεια μετασχηματισμού του οργανισμού, πρέπει να υποστηρίξουμε το κύκλο αποσύνθεσης και ο κύκλος βλάστησης στη συνολική διαδικασία. Επισημαίνει ένα βασικό ζήτημα ότι η δουλειά μας ως αλλαγή συστημάτων δεν έχει να κάνει μόνο με τη δημιουργία του νέου, αλλά με το να βοηθάμε το υπάρχον σύστημα να αποσυντίθεται με αξιοπρέπεια έτσι ώστε να μπορεί να αναδυθεί το νέο σύστημα.



Επενδυμένα ενδιαφερόμενα μέρη

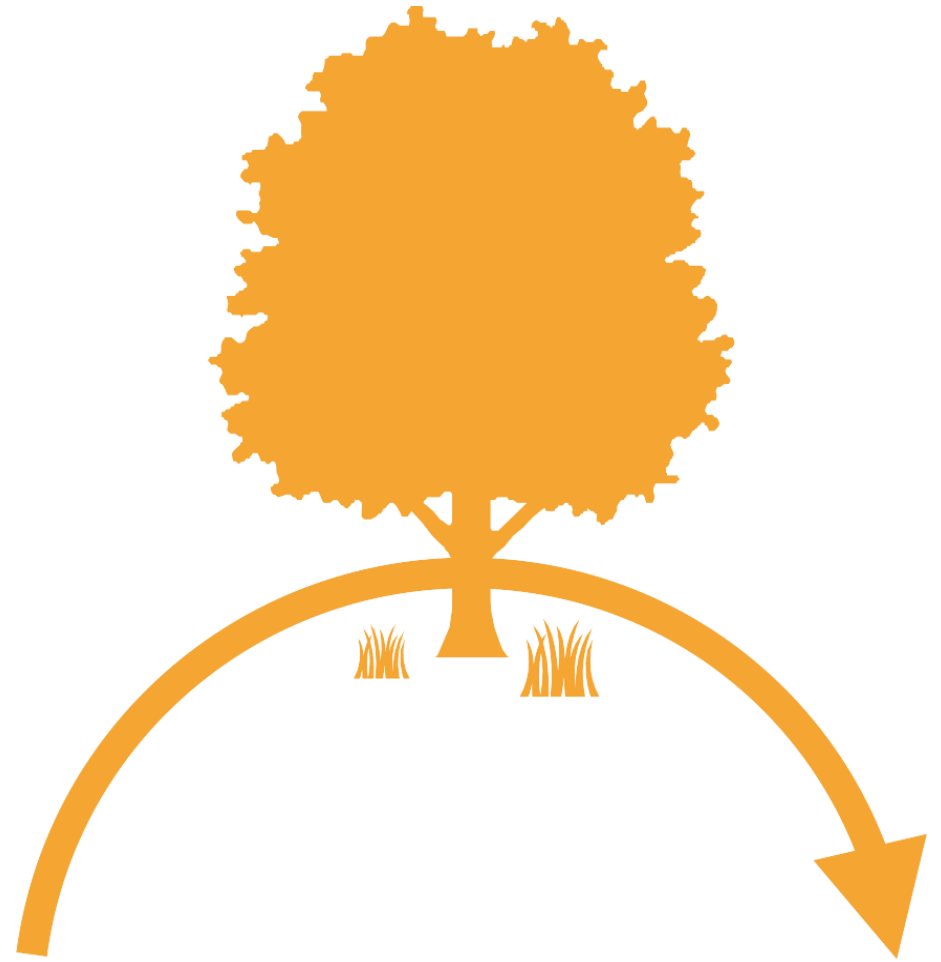


Με τα πολύπλοκα συστήματα δεν μπορούμε να ξεκινήσουμε με μια *tabula rasa*, όταν αλλάζουμε συστήματα υπάρχει ένα τεράστιο βάρος ενδιαφερόμενων φορέων με υψηλές επενδύσεις που έχουν τη μάζα των πόρων και της τεχνογνωσίας. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν αφιερώσει τη ζωή τους στη δημιουργία του υπάρχοντος συστήματος, των δομών και των διαδικασιών του και τώρα προσπαθούμε να αμφισβητήσουμε αυτόν τον τρόπο εργασίας, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να μεταφέρουμε αυτούς τους πόρους στο νέο πρότυπο. Πλοηγούμε την απώλεια ενός συστήματος που διατηρεί τον τρόπο ζωής για πολλούς ανθρώπους, σε οργανωτικό επίπεδο ή σε επίπεδο τομέα ζητάμε από τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα που είναι άβολα και δύσκολα για αυτούς.

Συμπεριληπτική Αλλαγή



1^{ος} Βρόχος



Βρόχοι

Το μοντέλο στο σύνολό του περιγράφει δύο "βρόχους". Ο πρώτος χρησιμοποιείται για να αντιπροσωπεύσει την ανάπτυξη και την επακόλουθη παρακμή των υφιστάμενων κατεστημένων συστημάτων. Ο δεύτερος βρόχος χρησιμοποιείται για να αντιπροσωπεύσει τη νέα αναδυόμενη επόμενη γενιά αυτού του συστήματος.



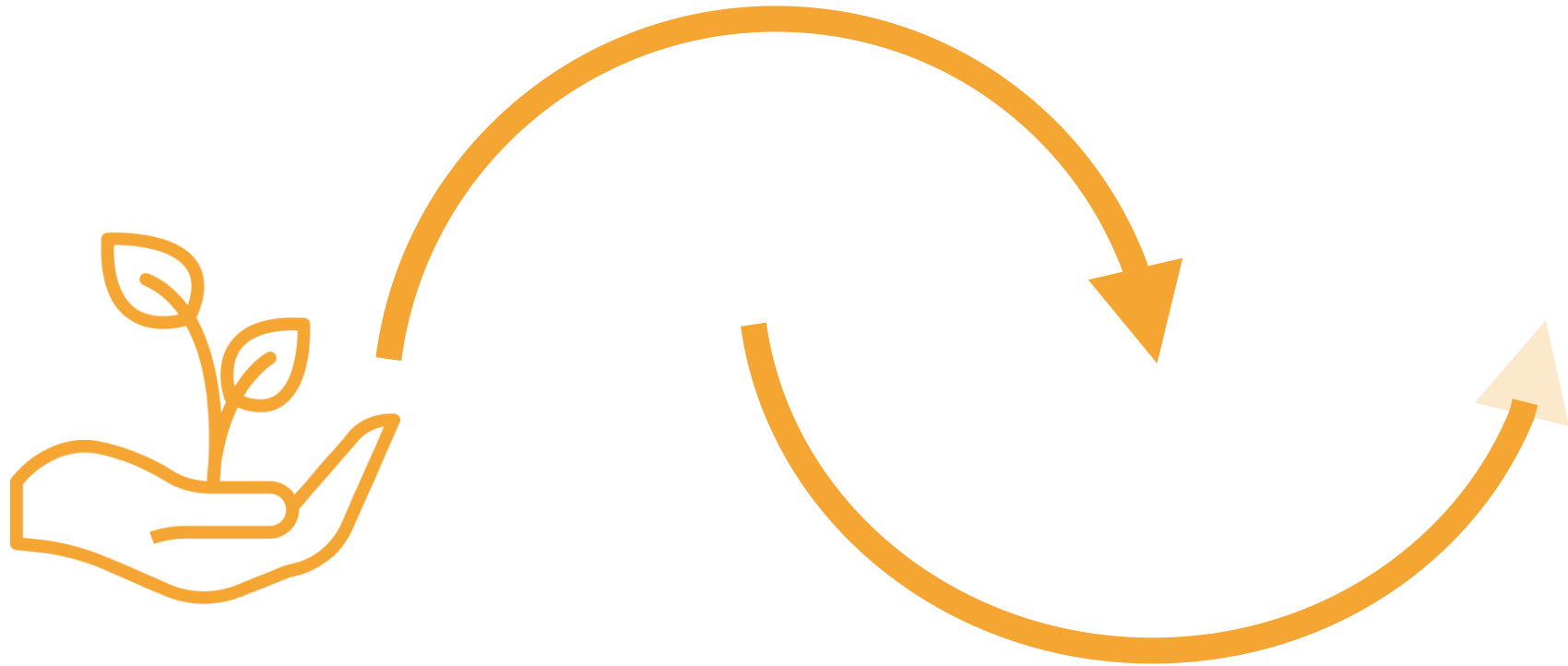
Ασυνεχής Αλλαγή

Το μοντέλο στο σύνολό του περιγράφει τη μετάβαση ή τη διαδικασία μη γραμμικής αλλαγής από το παλιό στο νέο σύστημα. Λέγοντας μη γραμμικό εννοούμε ότι είναι ασυνεχές, δεν υπάρχει γραμμικό σύνολο βημάτων που θα μας οδηγήσει από το παλιό στο νέο. Αντίθετα, υπάρχει κάποια φάση μετάβασης που δημιουργεί μια ποιοτική αλλαγή στη διαδικασία μετάβασης από το παλιό στο νέο.



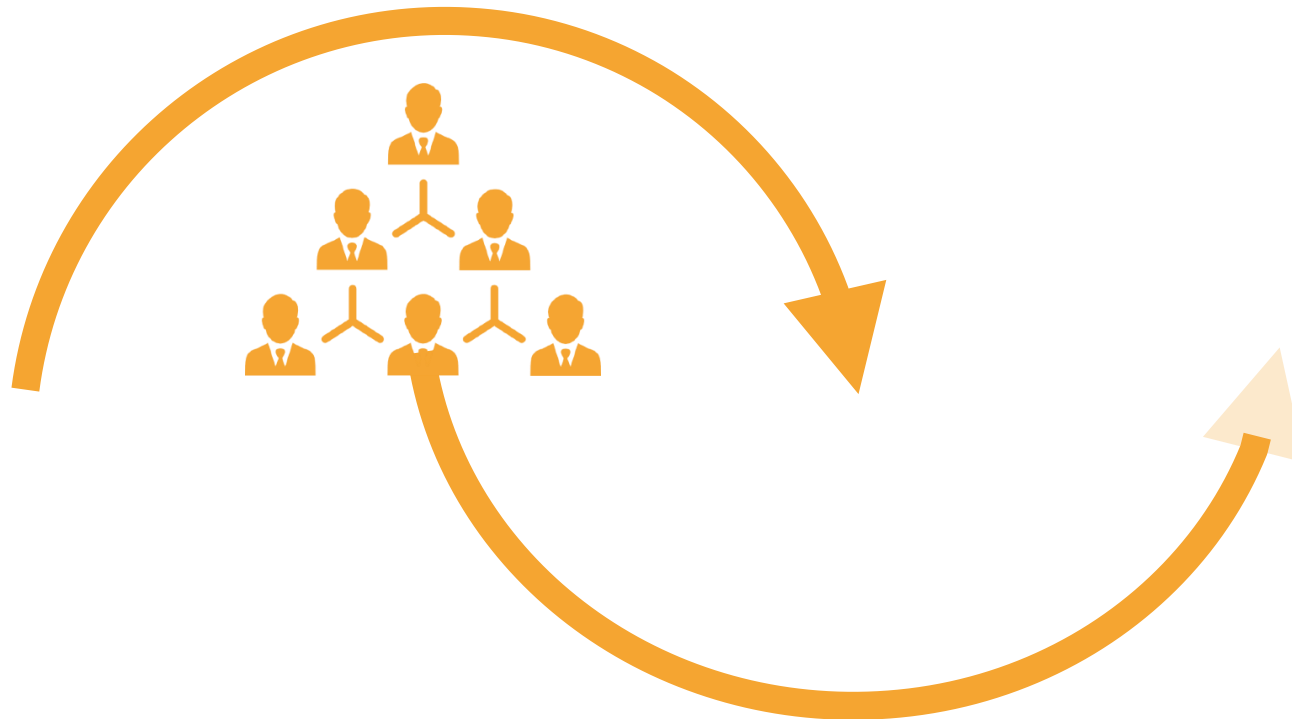
Ανερχόμενος Βρόχος

Κοιτάζοντας τον πρώτο βρόχο μπορούμε να δούμε την άνοδο, την κορυφή και την πτώση του. Σε αυτήν την αρχική φάση ανόδου, κάτι μεταφέρεται στον κόσμο και χρειάζεται αυτό που θα μπορούσαμε να ονομάσουμε "επιμελητής". Χρειάζεται ηγεσία, νέα δομή, πόρους και ενίσχυση.



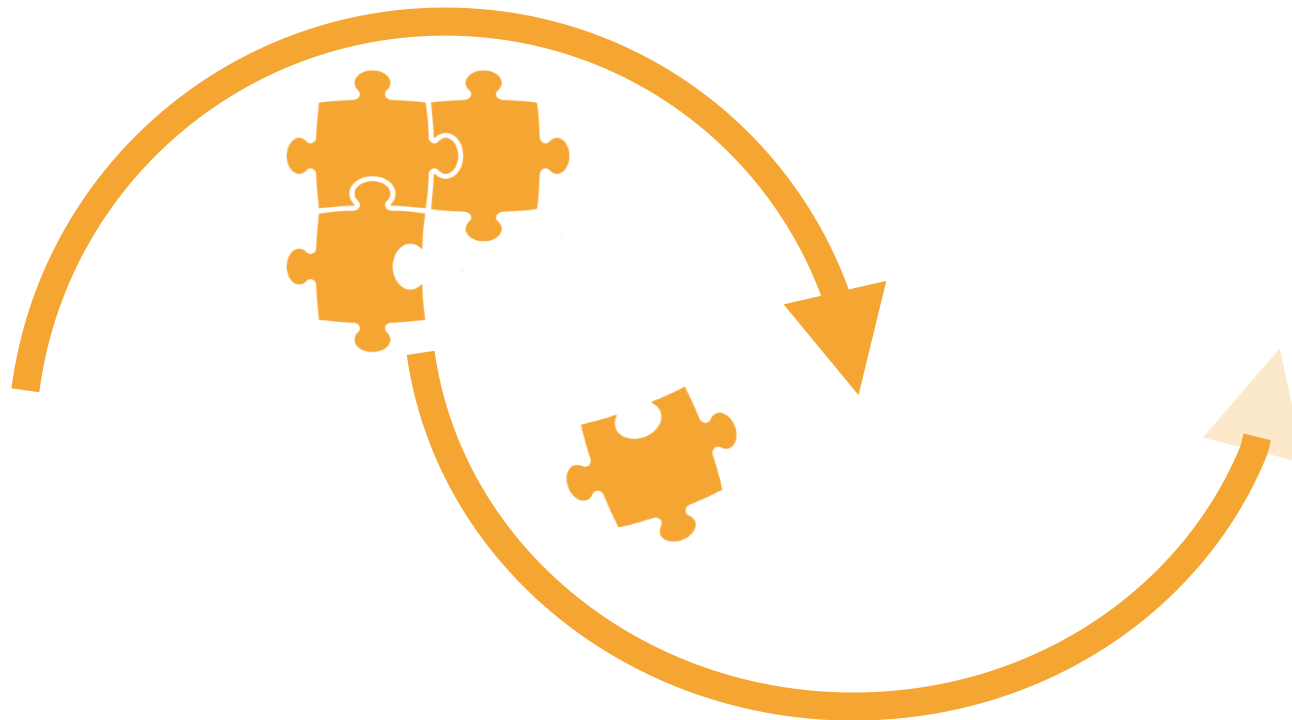
Κατεστημένο

Καθώς αυτό το μοτίβο αναπτύσσεται και φτάνει στην άνοδο του, το σύστημα γίνεται ο κυρίαρχος τρόπος οργάνωσης - το "κατεστημένο". Αυτοί που υπάρχουν στο σύστημα "κλειδώνουν" όλο και περισσότερο σε ένα κυρίαρχο παράδειγμα που περιγράφει τον κόσμο και την κεντρική τους θέση μέσα σε αυτόν. Συχνά στην κορυφή υπάρχει μια ψεύτικη αίσθηση μονιμότητας, μια αυταπάτη ότι τα πράγματα θα συνεχίσουν να γίνονται καλύτερα και διηνεκή, με λίγη φαντασία για οποιαδήποτε άλλη πιθανότητα.



Κορυφή

Στην κορυφή του παλιού συστήματος, όσοι βρίσκονται πιο μακριά από το κέντρο με αμερόληπτη θέα, μπορεί να δουν ότι το σύστημα πρόκειται να εισέλθει σε παρακμή. Σε αυτό το σημείο, μπορεί να υπάρχουν σημάδια της πρώτης διαίρεσης στο σύστημα μεταξύ εκείνων που υποθέτουν ότι τα πράγματα θα συνεχιστούν ως έχουν για πάντα και εκείνων που αρχίζουν να προγραμματίζουν την κατάρρευση του.



Αυταπάτη

Καθώς ο χρόνος εξελίσσεται και το σύστημα μειώνεται, αυτοί που είναι συνδεδεμένοι με το καθεστώς θα συνεχίσουν υποθέτοντας ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει καθώς διευρύνεται το χάσμα μεταξύ της πεποίθησής τους και της υποκείμενης πραγματικότητας. Κάποιος θα μπορούσε να δείξει αμέτρητα παραδείγματα σε αυτή την επιχείρηση και την πολιτική, οι πάροχοι των πρώτων θηριωδών κεντρικών υπολογιστών δεν μπορούσαν να δουν τον ερχομό των προσωπικών υπολογιστών, δικτάτορες που ισχυρίζονται ότι η βασιλεία τους θα συνεχιστεί για πάντα, λίγο πριν από την πτώση τους.



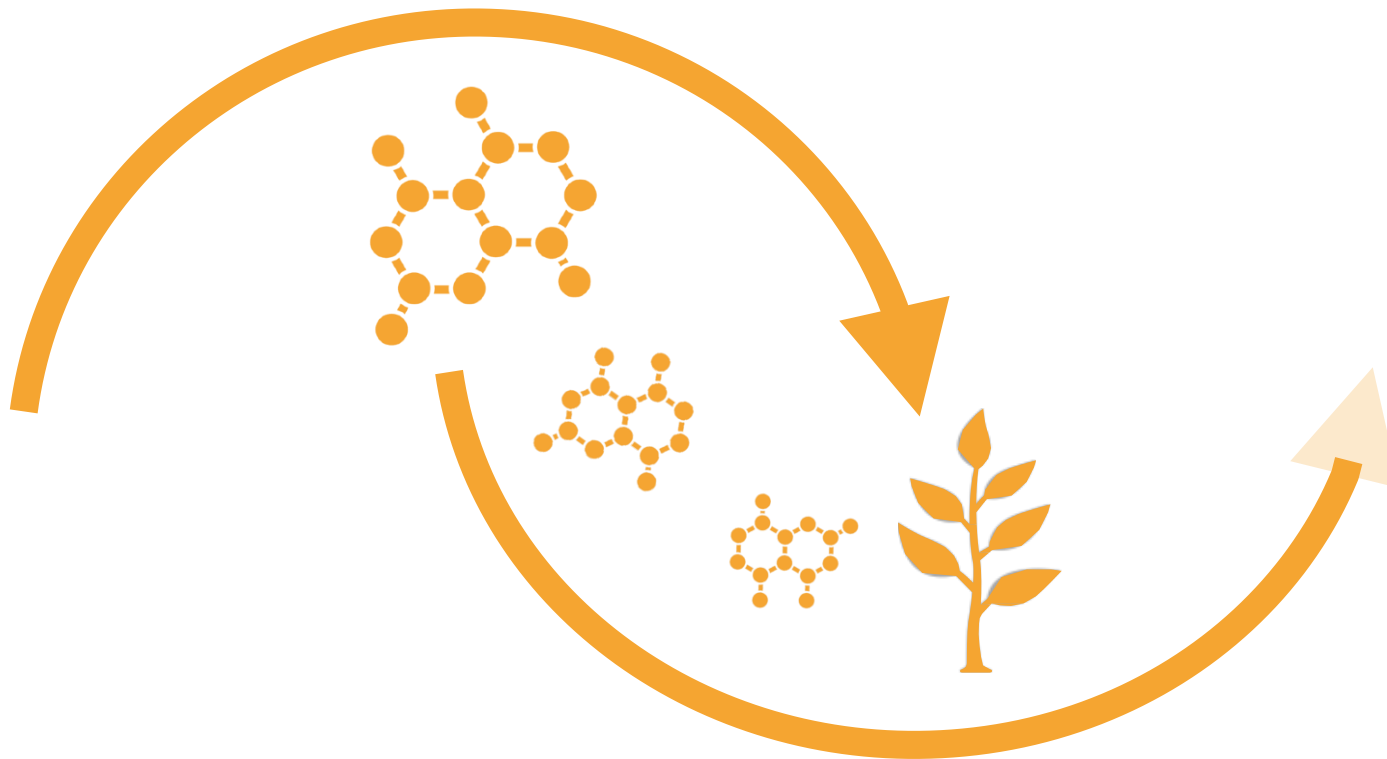
Πτώση

Καθώς το σύστημα εισέρχεται σε παρακμή, αυτό που χρειάζεται τώρα είναι η φιλοξενία, αυτό απαιτεί την αντιμετώπιση των συναισθηματικών και πνευματικών αναγκών των ατόμων ή του οργανισμού, βοηθώντας τους να αναπτύξουν εναλλακτικές αφηγήσεις που τους επιτρέπουν να αποδεχτούν την πραγματικότητα και να αφήσουν το παρελθόν. Ωστόσο, η χωρητικότητα φιλοξενίας θα είναι περιορισμένη αν το σύστημα παραμένει σε άρνηση.



Αποσύνθεση

Τέλος, όταν ένας οργανισμός ή μια οργάνωση πεθαίνουν πρέπει να αποσυντεθούν, πράγμα που σημαίνει ότι οι πόροι που περιείχαν για τη λειτουργία τους πρέπει να απελευθερωθούν πίσω στο ευρύτερο σύστημα για τη δημιουργία του νέου προτύπου.



Αντίσταση

Η εκπλήρωση αυτής της διαδικασίας απαιτεί μεγάλη ηγετική προσπάθεια καθώς περιλαμβάνει την αποχώρηση του παρελθόντος και την παράδοση στο μελλοντικό σύστημα, την παραίτηση από την εξουσία, τον έλεγχο και τους πόρους σε ένα νέο πρότυπο οργάνωσης. Αυτό είναι κάτι που βλέπουμε σπάνια σε οργανισμούς μεγάλης κλίμακας, πιο συχνά βλέπουμε άρνηση, αντίσταση και μάχη πριν από την αποδοχή του νέου.





2^{ος} Βρόχος

2^{ος} Βρόχος

Στις μεταβάσεις γεννιέται κάτι νέο, ωστόσο, μπορεί να φαίνεται πολύ διαφορετικό από το παλιό. Αυτό που είναι σημαντικό είναι ότι προσπαθούμε να κατανοήσουμε το πλήρες πεδίο της αλλαγής και να μην περιορίσουμε τη φαντασία ή τις φιλοδοξίες μας.



Εναλλακτικές

Κάποια στιγμή στην κορυφή του παλιού συστήματος αναδύονται νέες εναλλακτικές λύσεις έναντι της κυρίαρχης προσέγγισης. Οι εξωτερικοί καινοτόμοι είναι εκεί επειδή είδαν την παρακμή των παλαιών και έφυγαν, ή ίσως επειδή είχαν μείνει πάντα έξω, ή επειδή αντιπροσωπεύουν μια νεότερη γενιά - όχι από την παλιά λογική - που έχουν μεγαλώσει σε ένα νέο σύνολο δυνατοτήτων που έχει νόημα για αυτούς.



Αναδυτικότητα



Κατά τη διάρκεια μιας μετάβασης, οι κεντρικές δομές που υποστήριξαν το σύστημα στο προηγούμενο καθεστώς δεν λειτουργούν, δεν μπορούν πλέον να εξαρτώνται από την παροχή των απαιτούμενων λύσεων σε προβλήματα που εκτείνονται πέρα από το επίπεδο δομικής πολυπλοκότητας. Αντιμέτωπες με τέτοια προβλήματα, εμφανίζονται στην καλύτερη περίπτωση παγωμένες.

Προκειμένου το σύστημα να διατηρήσει το επίπεδο λειτουργικότητάς του ή να εξελιχθεί σε μια νέα μορφή, πρέπει να αναδυθούν νέες λειτουργικές δομές από τα κατανομημένα μέρη. Αυτές οι μεταβάσεις συχνά περιλαμβάνουν ένα νέο όραμα, καθώς αυτό παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο προηγουμένως μη συνδεδεμένα μέλη και οργανισμοί μπορούν να οργανωθούν μόνα τους για να αναπτύξουν νέες δομές.

Λανθάνουσες Δυνατότητες

Προηγουμένως λανθάνουσες λειτουργίες και δυνατότητες αποκαλύπτονται και γίνονται κρίσιμες για τη μελλοντική επιτυχία του οργανισμού - σε αντίθεση με μια κανονική περίοδο. Λόγω της αυξημένης σημασίας των λανθανουσών κατανεμημένων δυνατοτήτων στον οργανισμό, η ιστορία του οργανισμού γίνεται ακόμη πιο σημαντική. Οι επιλογές που έκανε ο οργανισμός στο παρελθόν είναι αυτές που τον έφεραν στη σημερινή του κατάσταση που έχουν σημασία. Για παράδειγμα, απομακρύνθηκαν όλα τα υπο-βέλτιστα «απροσάρμοστα» από τον οργανισμό; Αυτά που είναι τώρα πιο απαραίτητα για την αναγέννησή του.





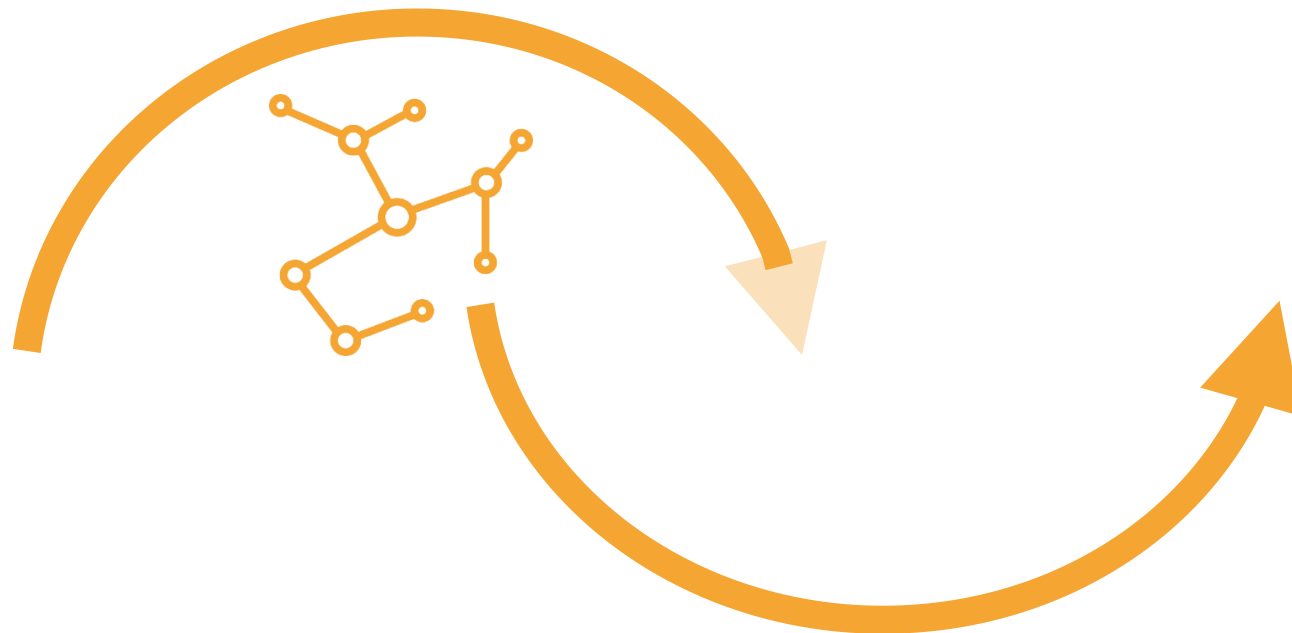
Κατανεμημένη Οργάνωση

Χωρίς εξάρτηση από τους παλιότερους κεντρικούς οργανισμούς νέες δυνατότητες πρέπει να αναδυθούν από την κατανεμημένη αυτο-οργάνωση. Καθώς οι τυπικές συγκεντρωτικές δομές καθίστανται ολοένα και πιο δυσφημισμένες εντός της επικρατούσας τάσης, περιθωριοποιημένοι τομείς και δυνατότητες αναγνωρίζονται τώρα ολοένα και πιο σημαντικές.

Περιθώρια, άτυπα αυτο-οργανωμένα δίκτυα αναδύονται με αυξημένη επιρροή σε ένα ταραγμένο κόσμο, που χαρακτηρίζεται από εκθετική αλλαγή, εκπληκτικά σοκ και ακραία γεγονότα.

Δίκτυα

Όταν οι πρωτοπόροι των νέων καινοτομιών αρχίζουν να συνδέονται μεταξύ τους, αρχίζει να εμφανίζεται μια εναλλακτική δυνατότητα και να δημιουργείται ένα νέο μοτίβο. Τα δίκτυα σχηματίζονται όταν οι άνθρωποι αναζητούν ο ένας τον άλλον για να καλύψουν τις προσωπικές τους ανάγκες. Αναδύονται τόποι όπου οι άνθρωποι εμπνευσμένοι από τις νέες καινοτομίες μπορούν να συνδεθούν ανεπίσημα για να ακολουθήσουν τα ενδιαφέροντά τους. Κατά τη διάρκεια της ιστορίας, αυτοί οι τόποι έχουν λάβει πολλές μορφές, η Ελληνική Αγορά, η Φλωρεντίνικη Ιταλία, τα παρισινά καφέ, τα νυχτερινά κέντρα του Βερολίνου, η Silicon Valley ή οι σημερινές διαδικτυακές κοινότητες.



Κοινότητες Πρακτικής

Ωστόσο, ένα τέτοιο δίκτυο δεν πρόκειται να δημιουργήσει μια βιώσιμη μακροχρόνια ή με επιρροή οργανωτική δομή, καθώς είναι πολύ διάχυτη και ασυνεπής για να αμφισβητήσει το ισχύον πρότυπο. Δεν αρκεί απλώς να συναντηθούμε για να ικανοποιήσουμε τις προσωπικές ανάγκες, σε κάποιο σημείο, πρέπει τελικά να διαμορφώσουμε κάτι στο κέντρο, ένα συνεκτικό οργανωτικό σχέδιο, το οποίο είναι μεγαλύτερο από τα συμφέροντα οποιουδήποτε ατόμου. Αυτό λαμβάνει συχνά τη μορφή της αποκαλούμενης "κοινότητας πρακτικής". Όταν τα δίκτυα τρέφονται από κάτι που διατηρείται στο κέντρο, το νέο σύστημα καθίσταται βιώσιμο. Όταν οι συμμετέχοντες/ουσες εμπιστεύονται και συνεργάζονται για μια κοινή αιτία, είναι αυτό όπου οι πόροι πρέπει να αρχίσουν να μετακινούνται από το παλιό καθεστώς για να θρέψουν το νέο.



Σύστημα Επιρροής

Αυτό που συμβαίνει στο τέλος ενός κύκλου ζωής και θανάτου είναι ότι το νέο γίνεται επιτέλους ένα σύστημα επιρροής. Γίνεται ένα σύστημα επιρροής όταν φωτίζει στο παλιό σύστημα ένα νέο τρόπο ύπαρξης. Αυτό είναι το σημείο στο οποίο σχεδόν όλοι θα αρχίσουν να κινούνται προς το νέο πρότυπο που πρέπει τώρα να ενισχυθεί και να κλιμακωθεί για να υποστηρίξει αυτή τη ζήτηση.



Συνδέοντας
το χθες με το
αύριο



Θεωρία Αλλαγής

Η Θεωρία της Αλλαγής του Ινστιτούτου Berkana υποδηλώνει γενικά ότι η αλλαγή εμφανίζεται στα ανθρώπινα συστήματα από μια αυθόρμητη σειρά τοπικών δράσεων. Αυτές οι δράσεις συνδέονται, είτε οργανικά, είτε σκόπιμα με τρόπους που διευκολύνουν την ανάπτυξη ολοκληρωμένων δικτύων σχέσεων ευθυγραμμισμένων στην επιδίωξη αμοιβαίων συμφερόντων και στόχων. Αν και αυτή η διαδικασία είναι αναδυόμενη και συνεπώς δεν μπορεί άμεσα να ελεγχθεί, μπορεί να καθοδηγηθεί και να παρέχονται πληροφορίες για το πώς να καλλιεργηθεί ο σχηματισμός του νέου.



Υποστήριξη των Εναλλακτικών

Το Berkana Institute περιγράφει την προσέγγισή του για την ανάπτυξη του νέου ως να αφορά στην ονομασία, στη σύνδεση, στη θρέψη και στο διαφωτισμό. Προσπαθούν να ονομάσουν τους πρωτοπόρους ώστε να τους αναγνωρίσουν. Συνδέστε τα έτσι ώστε να γίνουν κάτι περισσότερο από τις μεμονωμένες πρωτοβουλίες τους. Θρέψτε τους δίνοντάς τους, τους απαραίτητους πόρους ανάπτυξης. Διαφωτίστε δείχνοντας σε άλλους ότι αυτό αποτελεί μια βιώσιμη εναλλακτική λύση.



Ονομασία



Σύνδεση



Θρέψη

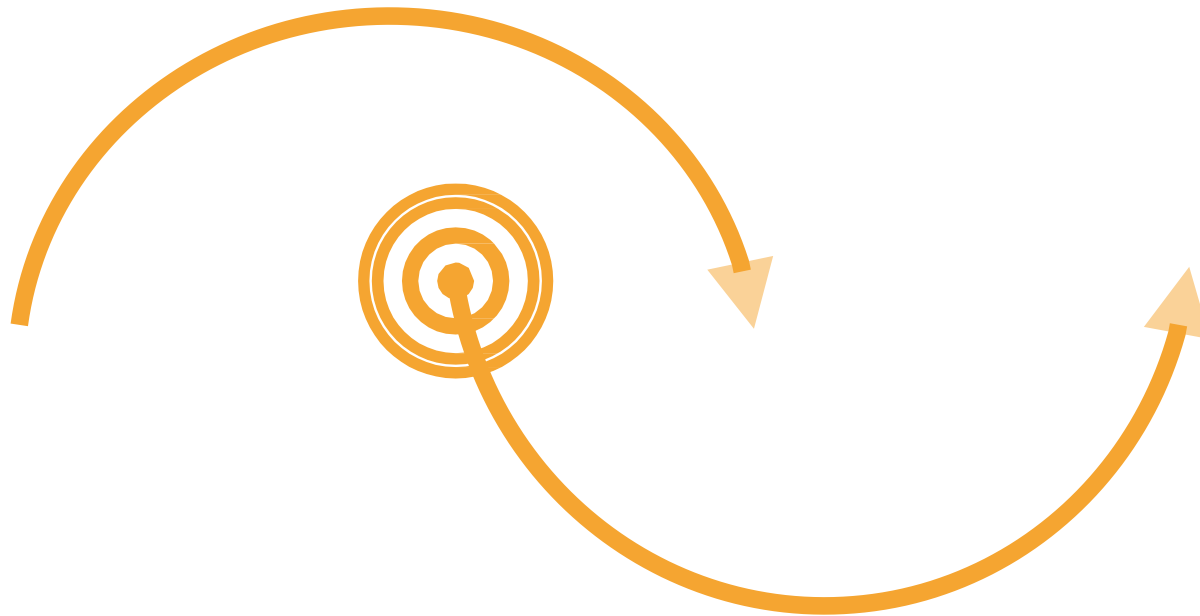


Διαφωτισμός



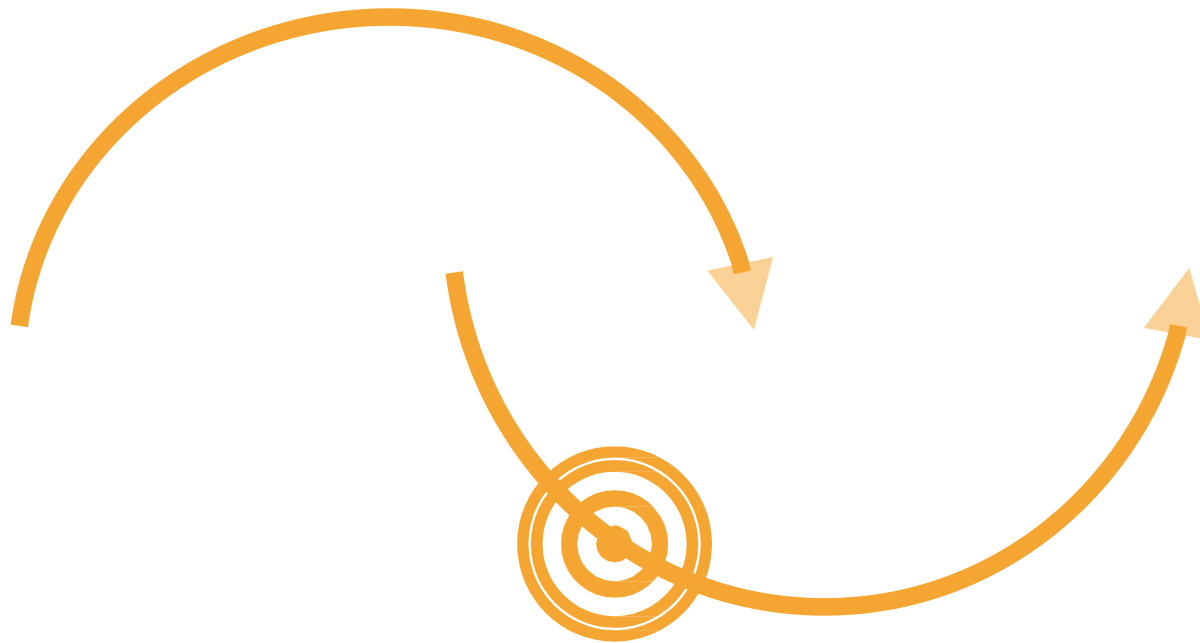
Όνομα

Κατονομάστε τους πρωτοπόρους ώστε να είναι αναγνωρίσιμες/οι και να εξυπηρετείται τη λειτουργία της μεταξύ τους αναγνώρισης. Ένας όρος όπως "αειφορία" ή "κατανεμημένη" κατασκευή μας επιτρέπει να τοποθετούμε ετικέτες στα ενδιαφέροντά μας και να βρίσκουμε άλλους με παρόμοιες ετικέτες για να συναθροιστούμε. Αυτή ακριβώς η πράξη ονομασίας είναι ένας τρόπος να αρχίσετε να δημιουργείτε νέα δομή και τάξη.



Συνδέσεις

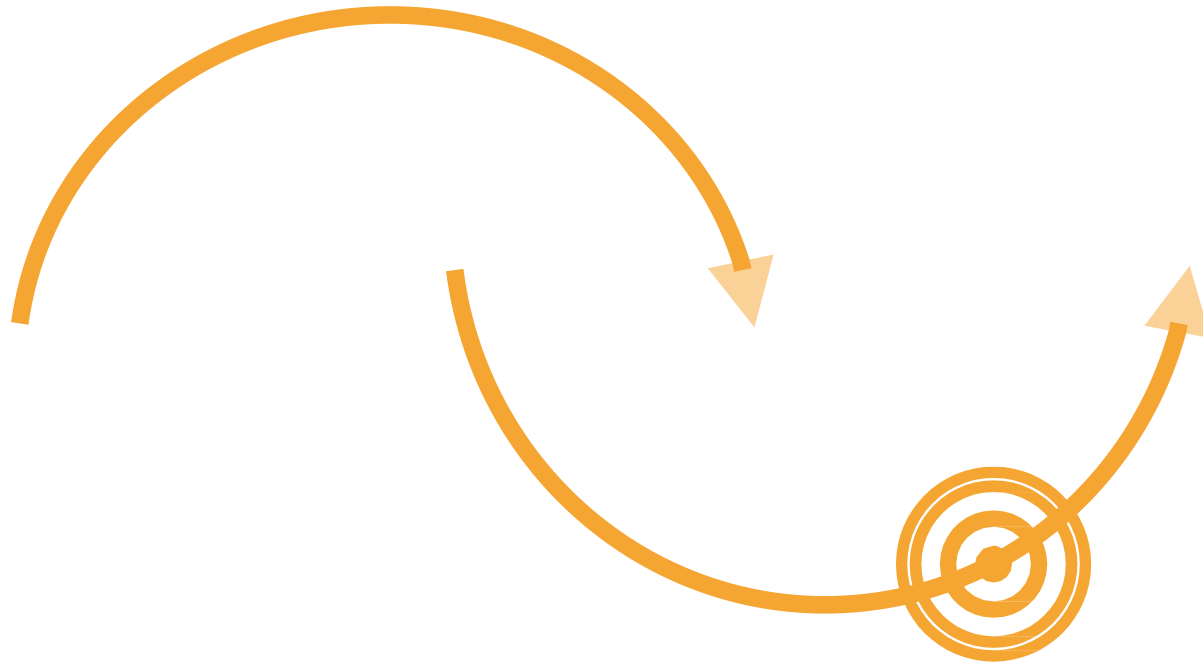
Με την ονομασία οι άνθρωποι μπορούν να βρουν ο ένας τον άλλον και καθώς αρχίζουν να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο αρχίζουν να συνδέονται. Τα δίκτυα σχηματίζονται καθώς οι άνθρωποι είναι ελεύθεροι να φέρουν τα ενδιαφέροντα και την αυτένεργειά τους. Ο σκοπός και η δομή σε αυτό το στάδιο εξακολουθούν να βρίσκονται στα άτομα καθώς επιλέγουν να ενταχθούν ή να φύγουν κατά βούληση.



Θρέψη

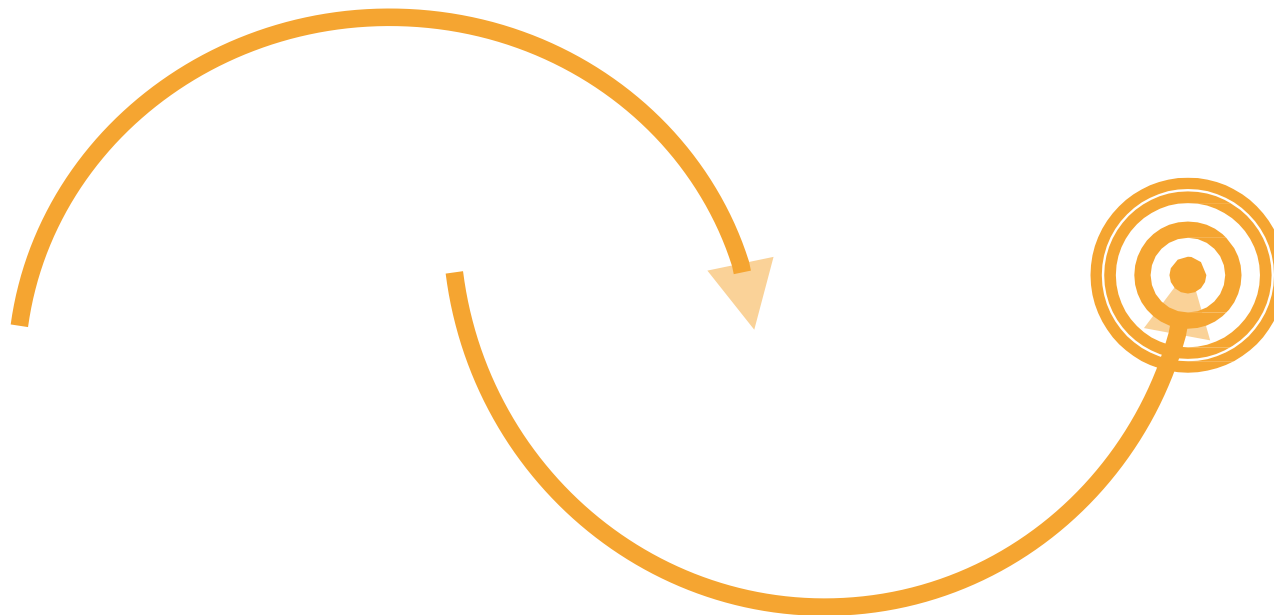
Τα περισσότερα δίκτυα είναι αρκετά παροδικά και εξαφανίζονται με την πάροδο του χρόνου, αλλά μερικές φορές αν συνεχίσουμε να τρέφουμε ένα δίκτυο τότε μπορεί να πάρουμε κάτι περισσότερο.

Μια κοινότητα πρακτικής. Οι κοινότητες πρακτικής είναι τρόποι με τους οποίους μπορούμε να αρχίσουμε να σταθεροποιούμε το νέο σχηματισμό. Η διαφορά μεταξύ ενός δικτύου και μιας κοινότητας πρακτικής είναι ότι η κοινότητα πρακτικής έχει τον σκοπό της έξω από την οργάνωση και τα μέλη της, υπάρχει πλέον κάτι που να το συγκρατεί μαζί που χρειάζεται φροντίδα. Υπάρχει κάτι περισσότερο από τα μεμονωμένα μέρη, καθώς ο κοινός σκοπός και η μορφή της οργάνωσης αρχίζουν να σταθεροποιούνται με τη δομή.



Διαφωτισμός

Τα Συστήματα Επιρροής προκύπτουν όταν το νέο παράδειγμα είναι τόσο καλά διαμορφωμένο ώστε ο καθένας μπορεί τώρα να μεταβεί εύκολα και σχετικά εύκολα σε αυτό. αυτό που το ορίζει είναι ότι είναι "αβίαστο". Ένα σύστημα επιρροής είναι ένα σύστημα στο οποίο συμμετέχετε χωρίς καν να το σκεφτείτε, δεν χρειάζεται να ξοδεύουμε όλο τον χρόνο μας για να σκεφτούμε πώς λειτουργεί το ηλεκτρικό δίκτυο που μπορούμε τώρα απλά να το συνδέσουμε χωρίς να σκεφτόμαστε. Έχει γίνει το προεπιλεγμένο παράδειγμα. Ο στόχος τώρα είναι να φωτιστεί το νέο παράδειγμα, έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να μετακινηθούν σε αυτό το συντομότερο δυνατό. Για να φέρουμε τους ανθρώπους από το παλιό στο νέο μοτίβο πρέπει να το φωτίσουμε και να πούμε την ιστορία για το πώς είναι χρήσιμο και για το "μέλλον".





Κύριες
Δραστηριότητες

Συνέχιση

Υπάρχει ένα μεγάλο κενό ανάμεσα στο πότε το νέο σύστημα θα είναι έτοιμο να υποστηρίξει τις λειτουργίες του οργανισμού και την αποσύνθεση του παλαιού. Είναι σημαντικό να σημειωθεί και να έχετε κατά νου ότι πρόκειται για παραδείγματα και διαφορετικούς κόσμους - ο παλιός δεν θα αναγνωρίσει τον εαυτό του στο νέο για μεγάλο χρονικό διάστημα, μπορεί και ποτέ.

Υπάρχουν αναπόφευκτα πολλοί άνθρωποι που πρόκειται να ζήσουν καταστροφές και διαταραχές στη διαδικασία αυτής της αλλαγής. Μερικές από τις πιο δύσκολες, αλλά πιο σημαντικές μετασχηματιστικές εργασίες περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση της ταυτόχρονης ζωής και θανάτου που πρέπει να πραγματοποιηθεί μέσα σε μια οργάνωση.

Δεν είναι τόσο δύσκολο να μείνεις στο παλιό και να αγνοήσεις το νέο, ή αντίστροφα απλώς να προχωρήσεις στο νέο και να αγνοήσεις το παλιό, όπως πάντα η πολυπλοκότητα προκύπτει στη διασταύρωση. Η πραγματική ουσιαστική και βιώσιμη αλλαγή είναι ολιστική, όχι μερική, σε αυτή την περίπτωση, σημαίνει ότι λαμβάνουμε υπόψη τα δύο παραδείγματα, όπου αναγνωρίζουμε την μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Αναδημιουργημένες όψεις του παλιού πρέπει να συνεχιστούν.



Συμβουλή από τον Charles Leadbeater

"Το μέλλον ανήκει σε εκείνους που διατηρούν παλιά συστήματα και τα συνδυάζουν με νέες λύσεις, αντί να μπαίνουν στο νέο."

Κατάρρευση και Διαταραχή

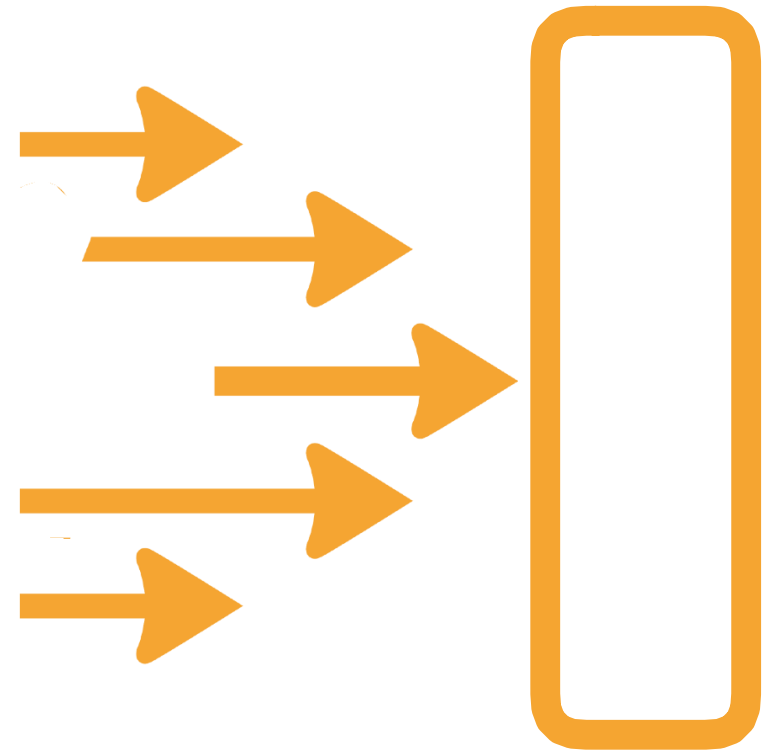
Η κατάρρευση ενός συστήματος σπάνια είναι καλή, καθώς οδηγεί σε απόλυτο χάος και καταστροφή του βασικού μοτίβου του συστήματος. Αυτό που θέλουμε είναι να χρησιμοποιήσουμε την αταξία για να διαταράξουμε εκείνα τα αδρανή πρότυπα που πρέπει να υπάρχουν, ενώ χτίζουμε κάτι νέο που θα υποστηρίζει τη συνέχιση αυτών των πτυχών που πρέπει να συνεχιστούν. Αν πεθάνει το παλιό σύστημα πριν ξεκινήσουν τα νέα συστήματα, το αποτέλεσμα είναι «Σκοτεινοί Χρόνοι». Αυτοί ήταν οι Σκοτεινοί Χρόνοι, δεν χρησιμοποιήσαμε τη ρωμαϊκή υποδομή που την καταστρέψαμε, οπότε δεν υπήρχε τίποτα για να βασιστούμε. Οι βάρβαροι κατέστρεψαν την υπάρχουσα υποδομή, οπότε κυριολεκτικά έπρεπε να ανακαλύψουν εκ νέου τον τροχό.



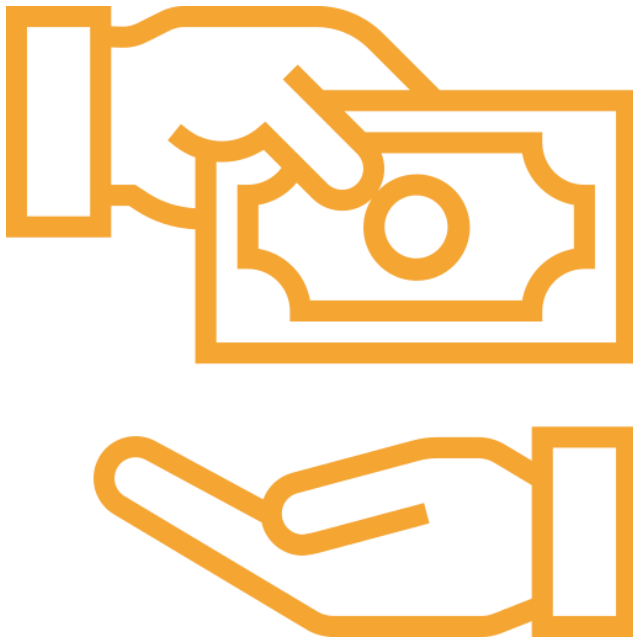
Αδράνεια

Υπάρχει μια βασική θεώρηση για τη στρατηγική αλλαγής των συστημάτων μας που προκύπτει από το μοντέλο των τριών οριζόντων. Αυτό είναι το ερώτημα του πόσο συνεργαζόμαστε με το υπάρχον σύστημα, εισάγοντας την καινοτομία που το επεκτείνει στο νέο, έναντι κάποιας κατασκευής που θα διαταράξει το παλιό.

Υιοθετούμε συμβιωτικές, με το υπάρχον σύστημα, στρατηγικές ή αναπτύσσουμε λύσεις που είναι σε μεγάλο βαθμό αμοιβαία αποκλειόμενες με το ισχύον καθεστώς; αλλά πιθανότατα είναι πιο εύκολο να εργαστούμε χωρίς "αποσκευές";



Οι εν ενεργεία

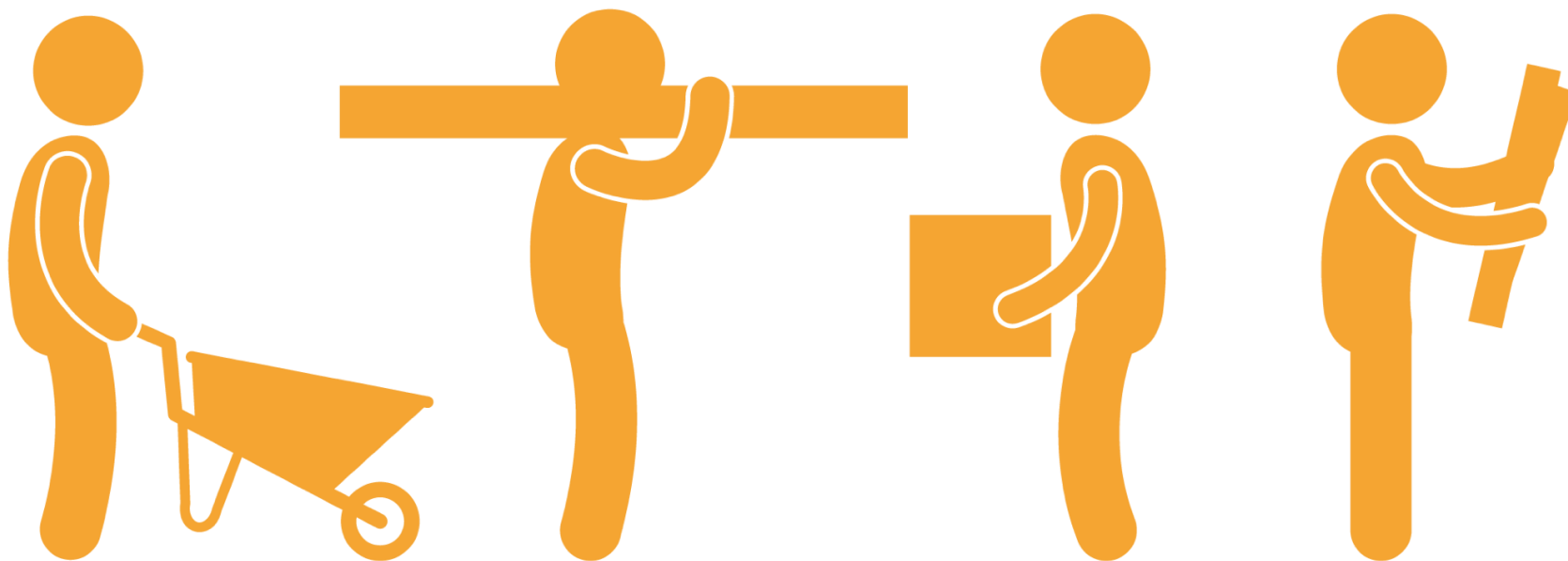


Οι εν ενεργεία ηγέτες έχουν φτάσει στην κορυφή των οργανώσεων τους τις τελευταίες δεκαετίες και για να φτάσουν εκεί πρέπει να είναι ειδικοί στον κόσμο που τους περιβάλλει. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια μιας μετάβασης, ο κόσμος για τον οποίο πρέπει να προετοιμαστούμε, θα φαίνεται πολύ διαφορετικός σε 10 και 15 χρόνια και απαιτεί διαφορετικές υποθέσεις και σκέψεις. Έτσι, αυτοί οι άνθρωποι είναι πιθανό να είναι οι πιο συνδεδεμένοι με το παλιό σύστημα και λιγότερο ικανοί στην κατανόηση του αναδυόμενου μέλλοντος, και πιθανότατα δεν θα έχουν τη φαντασία να είναι σε θέση να φέρουν τον νέο κόσμο στην πραγματικότητα. Όταν η χρηματοοικονομική εταιρεία Canada Life μετέβη στη χρήση προσωπικών υπολογιστών στη δεκαετία του 1980, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ήταν τα τελευταία που συνδέθηκαν με υπολογιστή. Υπήρχε ένας ολόκληρος όροφος για τα μέλη του ΔΣ που έμειναν χωρίς υπολογιστές για τέσσερα χρόνια αφού όλοι οι άλλοι στον οργανισμό τους είχαν αποκτήσει. Όσο ψηλότερα στον οργανισμό τόσο περισσότερο διακυβεύεται η μετάβαση στο νέο, και τόσο περισσότερο πρέπει να είστε πεπεισμένοι ότι το νέο σύστημα έχει αξία.

Κύριες δραστηριότητες

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι χρειαζόμαστε άτομα που εργάζονται σε διαφορετικά μέρη των δύο βρόχων. Το έργο της δημιουργίας του νέου εξαρτάται από το ότι κάποιος είναι πρόθυμος να συγκρατήσει το υπάρχον. Οι γέφυρες είναι χτισμένες και προς τις δύο κατευθύνσεις από το παλιό στο νέο και από το νέο προς το παλιό. Για να γίνει αυτό πρέπει να εκτελεστούν βασικοί ρόλοι και δραστηριότητες. Σε αυτή τη διαδικασία είναι σημαντικό να έχετε κατά νου ολόκληρο το σύστημα.

Πολλοί διαφορετικοί άνθρωποι, εκτελώντας τους απαιτούμενους ρόλους, παρέχοντας την εμπειρία και τις γνώσεις τους, επιτρέπουν με αυτό τον τρόπο μια επιτυχή μεταμόρφωση.



Κύριοι Ρόλοι

Υπάρχουν τρεις ξεχωριστοί, συνδεδεμένοι, σημαντικοί τομείς εργασίας



Σταθεροποιητές

Σταθεροποίηση του παλιού αφήνοντας παράλληλα ό, τι πρέπει να προχωρήσει



Καινοτόμοι

Δημιουργοί νέων δυνατοτήτων



Γεφυροποιοί

Γεφυροποιοί που διαφωτίζουν το νέο.

Ερωτήσεις

Δύο βρόχοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βασικό πλαίσιο με πολλές ομάδες. Μπορείτε να επισημάνετε τους δύο βρόχους στο δάπεδο με σχοινιά ή ταινία και, στη συνέχεια, να ζητήσετε από τους ανθρώπους να σταθούν στους βρόχους όπου είναι η δουλειά τους. Ρωτήστε τους στον τρέχοντα ρόλο τους που βρίσκονται τώρα σε αυτούς τους δύο βρόχους; Πώς χρειάζεστε τα άτομα που εργάζονται σε άλλα μέρη αυτού του μοντέλου; Πώς μπορούμε να ενεργοποιηθούμε μεταξύ μας; Τότε μπορούμε να ξεκινήσουμε μια συζήτηση. Πρώτα απευθυνθείτε στο άτομο κοντά σας και μοιραστείτε τις επαγγελματικές σας εμπειρίες. Στη συνέχεια, μιλήστε για τη σημαντικότητα οι άνθρωποι να εργάζονται σε διαφορετικά στάδια των βρόχων.



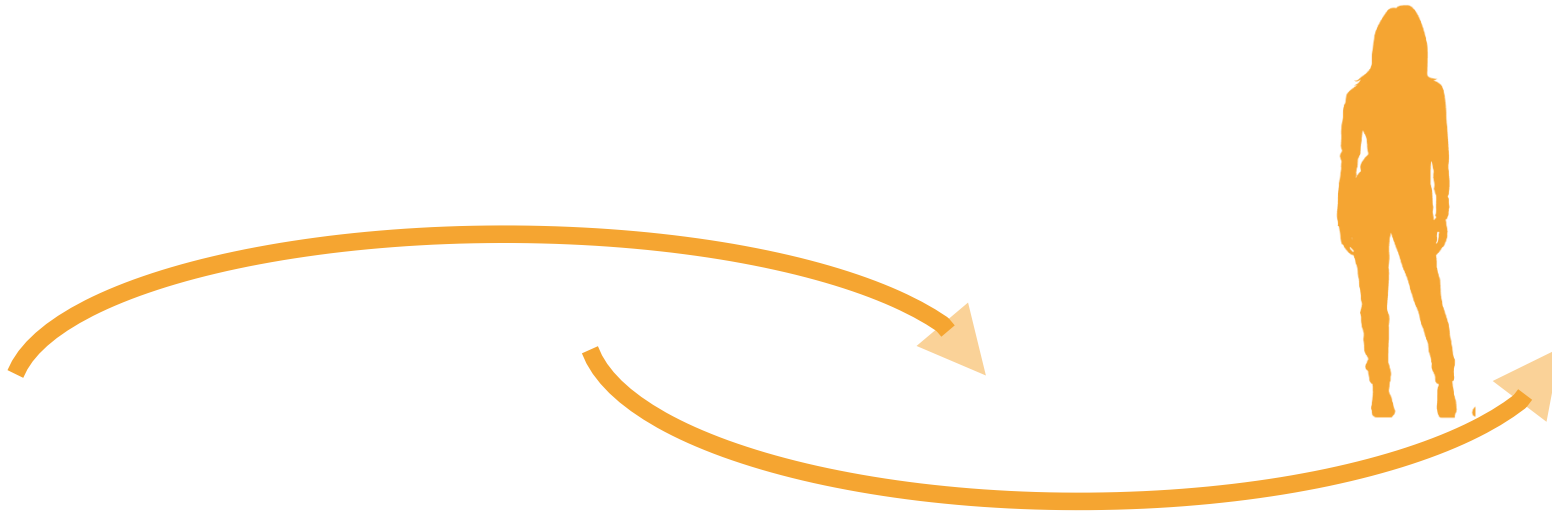
Υπάρχον Σύστημα

Οι σταθεροποιητές που εργάζονται στο παλιό παράδειγμα κρατούν ένα υποστηρικτικό δίκτυ ασφαλείας. Μπορεί να θέλουμε να αλλάξουμε το πολιτικό μας σύστημα ή το ενεργειακό μας σύστημα ή το διατροφικό μας σύστημα, αλλά προς το παρόν χρειαζόμαστε την καθημερινή λειτουργία τους. Μας δίνει τη δυνατότητα να δουλεύουμε πάνω σε κάτι νέο για να το αντικαταστήσουμε παρά να καταναλώνουμε όλη μας την ενέργεια για να ανακαλύψουμε ξανά τον τροχό.



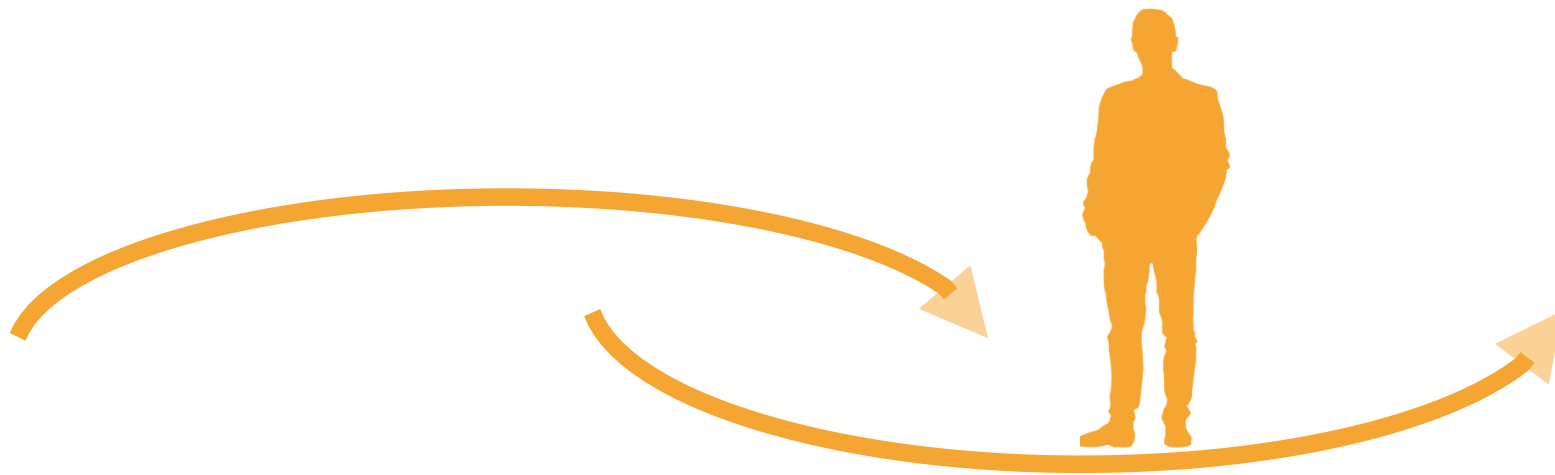
Νέο Σύστημα

Οι καινοτόμοι που εφευρίσκουν νέα συστήματα ανοίγουν το δρόμο για το μέλλον.
Είναι σημαντικοί γιατί χωρίς αυτούς δεν θα υπήρχε κάπου να πάμε. Είναι αυτοί
που παρέχουν το Εναλλακτικό.



Γεφυροποιοί

Οι γεφυροποιοί μεταξύ των δύο βρόχων επιδεικνύουν ότι οι νέες εναλλακτικές δυνατότητες υπάρχουν ήδη και είναι καιρός να προχωρήσουμε μπροστά και να κάνουμε τη μετάβαση πριν καταρρεύσουν τα παλιά συστήματα





Version 1.1

A Systems Innovation Publication

www.systemsinnovation.io

info@systemsinnovation.io

Agroid ΚοινΣΕΠ

info@agroid.gr

Μετάφραση: Δρ Μανώλης Τζουβελέκας, 2021

tzouvelekasmanolis@gmail.com

Reference

2020. Sta[c1.Squarespace.Com.

[h\ps://sta\[c1.squarespace.com/sta\[c/5a4ba182f9a61e9ef97e7680/t/5b7c3e726d2a734007fa0867/1534869128788/Berkana-Handout.pdf](https://sta[c1.squarespace.com/sta[c/5a4ba182f9a61e9ef97e7680/t/5b7c3e726d2a734007fa0867/1534869128788/Berkana-Handout.pdf)

Doing Something Good (2014). Two Loops Model: Berkana Ins[tute's Theory of Change. YouTube. Available at: [h\ps://www.youtube.com/watch?v=ZcyHKKc2LVg&ab_channel=DoingSomethingGood](https://www.youtube.com/watch?v=ZcyHKKc2LVg&ab_channel=DoingSomethingGood) [Accessed 5 Oct. 2020].

EDGE UCC (2016). *Two Loop Theory of Change*. YouTube. Available at:

[h\ps://www.youtube.com/watch?v=I9jxhElQHbQ&t=2278s&ab_channel=EDGEUCC](https://www.youtube.com/watch?v=I9jxhElQHbQ&t=2278s&ab_channel=EDGEUCC) [Accessed 5 Oct. 2020].

Two Loop Theory (2014). *Transformational Learning & Executive Coaching Services Irvine - Transformational Learning Opportunities*. [online] Transformational Learning & Executive Coaching Services Irvine - Transformational Learning Opportunities. Available at: <https://bit.ly/2HZD1Vx> [Accessed 5 Oct. 2020].

Wolfe, B. (2017). *The Two Loops: A Guide to Times of Transformation*. [online] Available at:

<https://peterboroughunitarian.ca/files/2018/09/The-Two-Loops-A-Guide-to-Times-of-Transformation-Ben-Wolfe-1.pdf> [Accessed 5 Oct. 2020].

Margaretwheatley.com. (2011). *Margaret J. Wheatley: Using Emergence to Take Social Innovations to Scale*.

[online] Available at: <https://www.margaretwheatley.com/articles/emergence.html> [Accessed 5 Oct. 2020].

Two Loops (2020). *Two Loops - Great Transition Stories*. [online] Great Transition Stories. Available at:

<https://greattransitionstories.org/patterns-of-change/two-loops/> [Accessed 5 Oct. 2020].

FCSSBC (2020). *2020 Living Systems Pt 1*. [online] Vimeo. Available at: <https://vimeo.com/36162067> [Accessed 5 Oct. 2020].

FCSSBC (2020). *2020 Living Systems Pt 2*. [online] Vimeo. Available at: <https://vimeo.com/36165153> [Accessed 5 Oct. 2020].