The pattern which connects: Αναζητώντας τη μεγάλη εικόνα στην πολιτική κατανόηση και τις κοινωνικές μεταρρυθμίσεις

Χαρίδημος Κ. Τσούκας[1]



> *"My central thesis can now be approached in words: The pattern which connects is a metapattern. It is a pattern of patterns. It is that metapattern which defines the vast generalization that, indeed, it is patterns which connect".*
>
> Gregory Bateson (1979, p.11).

Η τελευταία φορά που είδα τον Πέτρο Πολυχρόνη ήταν στις 31 Οκτωβρίου 2020, στο Ελληνικό Συνέδριο Ηγεσίας της Ελληνικής Ένωσης Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ), στην Αθήνα. Εξαιτίας της πανδημίας, το συνέδριο διεξήχθη διαδικτυακά· οι ομιλητές μίλησαν από στούντιο. Το θέμα του συνεδρίου ήταν «Ηγεσία και αντιευθραυστότητα». Ως επιστημονικός σύμβουλος της ΕΑΣΕ, είχα ζητήσει από τον Πέτρο να μιλήσει για την *«Ψυχική ανθεκτικότητα στην καθημερινή ζωή».* Είχε μιλήσει και παλαιότερα στο ίδιο συνέδριο, αφήνοντας άριστες εντυπώσεις.

Η ομιλία του ήταν εξαιρετική. Φάνηκε, άλλωστε, αργότερα και στην αξιολόγηση των ομιλητών από τους συνέδρους. Ήμουν σίγουρος ότι θα άρεσε. Ο Πέτρος δεν μιλούσε αφηρημένα. Μοιραζόταν ήρεμα τα βιώματά του – ιστορίες από θεραπευόμενους αλλά, ενίοτε, και προσωπικές ιστορίες – με γλαφυρό τρόπο με το κοινό του, ενώ, συγχρόνως, χρησιμοποιούσε τις κατάλληλες έννοιες για να οργανώσει τη σκέψη του και, συναφώς, τη σκέψη των άλλων. Ήξερε να ακούει, να αφηγείται, και να σκέπτεται συστημικά.

Δεν επικοινωνούσαμε συχνά, αλλά κάθε φορά που μιλούσαμε ένιωθα ανανεωμένος. Απολάμβανα την παρέα του, την κατανόηση που έδειχνε στον συνομιλητή του, τις παρατηρήσεις του. Σε κάθε συζήτηση ο Πέτρος ήταν πλήρως παρών – ένιωθες ότι σου έδινε τον χρόνο του. Ήταν δύσκολο να μη σε κάνει να

[1] Καθηγητής Στρατηγικής Διοίκησης στην Έδρα Columbia Ship Management, Κοσμήτορας της Σχολής Οικονομικών και Διοικητικών Επιστημών.

Email: htsoukas@gmail.com

σκεφθείς και, με τη σειρά σου, να μην προσπαθήσεις να ανταποκριθείς διαλογικά στο παράδειγμα της ανοιχτής σκέψης που ενσάρκωνε.

Η πρώτη επαφή μας έγινε με δική του πρωτοβουλία, πριν 15 χρόνια, αν θυμάμαι καλά. Ζούσαμε ακόμα στην Αθήνα. Με μια τυπική πράξη γενναιοδωρίας ο Πέτρος, χωρίς να με ξέρει, μου έγραψε για να με συγχαρεί για ένα άρθρο μου στην «Καθημερινή». Από τότε η επικοινωνία μας πύκνωσε.

Αν και δεν είμαι θεραπευτής, είχαμε πολλά κοινά σημεία. Κατ' αρχάς, μας ενδιέφερε και τους δύο η συστημική σκέψη, ιδιαίτερα το έργο του Γκρέγκορι Μπέητσον και η δευτεροβάθμια κυβερνητική. Ήδη από τη δεκαετία του 1990, μέσω του Μπέητσον και συνεργατών του, όπως ο Βατζλάβικ, είχα εξοικειωθεί με τη γλώσσα και την προβληματική της συστημικής θεραπείας, την οποία θεωρούσα ότι έχει ευρύτερες εφαρμογές στα κοινωνικά συστήματα. Αργότερα, στα κοινά ενδιαφέροντά μας, προστέθηκαν τα «πολύπλοκα συστήματα» και η «φιλοσοφία της διαδικασίας» (process philosophy). Ο Πέτρος είχε αστείρευτη διανοητική περιέργεια – αναζητούσε διαρκώς τρόπους όλο και πιο σύνθετης κατανόησης των ανθρωπίνων φαινομένων.

Τόνιζε συχνά την ανάγκη ανάπτυξης της αυτονομίας μέσα από την αλληλεξάρτηση, Δεν θεωρούσε τα δύο αντίθετα, κάθε άλλο. Η αλληλεξάρτηση είναι μέρος της ανθρώπινης κατάστασης. Τα άτομα δεν είναι ανεξάρτητες νησίδες – οφείλουμε την ύπαρξή μας και το ευ ζην μας στην κοινότητα. Αυτή η οντολογική συνθήκη, σε συνθήκες ύστερης νεωτερικότητας, μετατρέπεται σε κοινωνιολογική. Οι αποδείξεις αφθονούν. Η κλιματική αλλαγή μάς αφορά όλους. Η παγκόσμια ταχύτατη εξάπλωση της πανδημίας ήταν η πιο συγκλονιστική απόδειξη της αλληλεξάρτησης. Η ρωσική εισβολή στην Ουκρανία επηρεάζει καθοριστικά τις εφοδιαστικές και επισιτιστικές αλυσίδες παγκοσμίως και αλλάζει τα ενεργειακά δεδομένα. Η ζωή του καθενός και της καθεμίας εξαρτάται από τη ζωή όλων. Και αντιστρόφως: ο τρόπος της συλλογικής μας ύπαρξης είναι συνάρτηση ατομικών δράσεων (πολιτικών, οικονομικών, υγειονομικών, κλπ.).

Η αυτονομία είναι ένας τρόπος διαχείρισης της αλληλεξάρτησης. Δεν είναι ο μόνος, φυσικά. Όπως υπογράμμιζε ο Πέτρος στις ομιλίες του, παραδοσιακά, ο κύριος τρόπος ενσωμάτωσης του ατόμου στη συλλογικότητα ήταν η υποταγή. Η φιλελεύθερη νεωτερικότητα, αντιθέτως, προκρίνει την αυτονομία – την ανάπτυξη του ατόμου έτσι ώστε να αποκτήσει μεγαλύτερη διαύγεια, αυτεπίγνωση, και ωριμότητα στη διαχείριση της αλληλεξάρτησής του με τους άλλους. Η αυτονομία δεν έχει μόνο ατομική διάσταση, αλλά και συλλογική. Όπως τόνιζε ο Κορνήλιος Καστοριάδης, η αυτο-νομία αποκτά υπόσταση μόνο στο εσωτερικό μιας κοινωνίας η οποία ρητώς και διαυγώς θεσμίζει τους νόμους στους οποίους υπάγεται η ατομική συμπεριφορά. Η αυτονομία δεν είναι κατάσταση, αλλά διαδικασία – διαρκής (ανα)στοχασμός για τα όρια, τη διαύγαση, και το περιεχόμενο της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Η συστημική σκέψη υπογραμμίζει ότι συν-δημιουργούμε τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε. Όπως σε μια οικογένεια, η φαινομενικώς ατομική δυσλειτουργική συμπεριφορά αντανακλά ένα βαθύτερο μοτίβο οικογενειακής λειτουργίας, έτσι και στα κοινωνικά συστήματα, η επιμέρους δυσλειτουργικότητα αντανακλά το όλον. Κάθε προσπάθεια κατανόησης και παρέμβασης σε ένα κοινωνικό σύστημα πρέπει να αφορμάται από την επιθυμία να δει κανείς το ευρύτερο μοτίβο διάδρασης, εντός του οποίου κινούνται οι δρώντες.

Η αλληλεξάρτηση στο εσωτερικό του συστήματος δημιουργεί προβλήματα κυκλικής δομής: η δράση, ουσιαστικά, συνιστά αντί-δραση· η συμπεριφορά του ενός συντηρείται από τη συμπεριφορά του άλλου· το αίτιο γίνεται αιτιατό. Η συναισθηματική απόσυρση του Γιάννη λ.χ. τροφοδοτεί την απαίτηση της Μαίρης για τρυφερότητα, η οποία με τη σειρά της ωθεί τον Γιάννη να αποσύρεται συναισθηματικά περισσότερο, κοκ. Με λίγα λόγια, στη διάδραση Γιάννη-Μαίρης αναπαράγεται διαχρονικώς το δίπολο «απόσυρση-απαίτηση». Το φαινόμενο αυτό έχει καθολική ισχύ στα κοινωνικά συστήματα.

Η συστημική οπτική υπογραμμίζει την *παρέμβαση* σε ένα σύστημα, όχι απλώς την ερμηνεία ή την εξήγηση του φαινομένου που μας αφορά. Για τους συστημικούς θεραπευτές, το ερώτημα που έχει θεραπευτικό ενδιαφέρον είναι «τί;», όχι «γιατί;». Τι συμβαίνει στη σχέση μεταξύ των δρώντων; Τι συντηρεί το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν; Το «τι» εστιάζει σε διαδραστικά εξελισσόμενες σχέσεις.

Αν, λοιπόν, μας ενδιαφέρει να παρέμβουμε επιτυχώς σε ένα κοινωνικό σύστημα, η μόνη ερώτηση που έχει πραξεολογικό ενδιαφέρον είναι: τι πρέπει να κάνω, εδώ και τώρα, προκειμένου να αλλάξω τη δυσλειτουργική συμπεριφορά; Βεβαίως, το παρελθόν ρίχνει τη σκιά του στο παρόν, αλλά το παρελθόν μπορεί να ιδωθεί διαφορετικά - να επανερμηνευθεί. Διαφορετικά: το παρελθόν είναι ανέκκλητο, αλλά η ερμηνεία του είναι πλαστική – ό,τι έχει συμβεί αποκτά νόημα από το ερμηνευτικό πλαίσιο μέσα από το οποίο προσεγγίζεται. Κατά τούτο, το παρόν έχει προνομιακή σχέση στην ακολουθία παρελθόν-παρόν-μέλλον, εφόσον η ερμηνεία ανήκει στο παρόν από το οποίο επανερμηνεύεται το παρελθόν, υπό την προοπτική ενός επιθυμητού μέλλοντος.

Πραξεολογικά, το πρώτο κρίσιμο ερώτημα είναι: *«τι συμβαίνει εδώ;»*. Όπως παρατηρεί ο Βίτγκενστάιν, *«συχνά διακρίνουμε σημαντικά γεγονότα μόνο αφού καταπνίξουμε το ερώτημα «γιατί;»· και τότε, στην πορεία της έρευνάς μας, τα γεγονότα αυτά μάς οδηγούν προς μιαν απάντηση»* (Wittgenstein, 1977). Α, λοιπόν, παραμερίσουμε την εξήγηση και εστιάσουμε την προσοχή μας στην *περιγραφή*, τότε θα δούμε ευκρινέστερα *τι γίνεται* και *πώς διαιωνίζεται* το πρόβλημα. Η περιγραφική γνώση έχει γνωσιολογική σημασία: αποκαλύπτει τη συστημικότητα του προβλήματος (το γεγονός, δηλαδή, ότι το πρόβλημα αναδύεται μέσα από κυκλικές διαδράσεις των μερών) και δείχνει την ύπαρξη σταθεροποιητικών μηχανισμών που εμποδίζουν την αλλαγή του συστήματος. Φτάνουμε στο βάθος

των προβλημάτων όχι αναζητώντας τις απώτερες αιτίες τους αλλά αποκτώντας επίγνωση των μοτίβων με τα οποία τα προβλήματα εκδηλώνονται.

Η συστημική οπτική, στο μέτρο που εσωτερικευθεί ως τρόπος θέασης του κόσμου, αναδεικνύει στον παρατηρητή (ή τον δρώντα ή, συνηθέστερα, παρατηρητή-δρώντα) τη μεγάλη εικόνα, την οποία καλείται να κατανοήσει και, αν τον ενδιαφέρει, να αλλάξει. Η προσπάθεια να δει κανείς τη μεγάλη εικόνα - τη συστημικότητα του προβλήματος – προϋποθέτει την αναζήτηση της αλήθειας. Ο παρατηρητής-δρων καλείται να αναστοχαστεί τις δικές του προ-καταλήψεις, σε μια προσπάθεια αναζήτησης της αλήθειας και, συνεπώς, αντιμετώπισης των προκαταλήψεών του. Η κατανόηση της μεγάλης εικόνας αλλοιώνει γνωστικά τον παρατηρητή-δρώντα. Ιδού δύο παραδείγματα από την πολιτική.

Η χρόνια σύγκρουση Ισραήλ-Παλαιστινίων στη Μέση Ανατολή έχει δημιουργήσει ένα «ατίθασο» πρόβλημα (Τσούκας, 2021). Αυτή η φύση του προβλήματος προκύπτει ότι και οι δύο πλευρές έχουν, συγχρόνως, δίκιο και άδικο. Έχει δημιουργηθεί ένας μακροχρόνιος φαύλος κύκλος, ο οποίος εγκλωβίζει τους δρώντες και θολώνει την εικόνα για τους παρατηρητές. Το εύκολο είναι να δεις το ημικύκλιο που επιβεβαιώνει τις προκαταλήψεις, συμφέροντα ή ευαισθησίες σου. Το δύσκολο είναι να δεις ολόκληρο τον κύκλο – τη διαδραστικότητα που κάνει τα αίτια αιτιατά και αντιστρόφως.

Ένα καινούριο στοιχείο στον ελληνικό δημόσιο βίο είναι η αλλαγή κίνησης του εκκρεμούς: η ενίοτε αντισημιτικής υφής φιλοαραβική μεροληψία της κοινής γνώμης μετά τη μεταπολίτευση, κινείται τώρα στην αντίθετη κατεύθυνση. Η στρατηγική συμμαχία Ελλάδας-Ισραήλ, την τελευταία δεκαετία, τείνει να εκλογικεύεται μεροληπτικά μεταξύ των διαμορφωτών της κοινής γνώμης προκειμένου να κατασκευασθεί μια ψευδής πραγματικότητα: ότι, στην ισραηλινο-παλαιστινιακή διαμάχη, το Ισραήλ έχει όλο το δίκιο με το μέρος του.

Μερικοί αρθρογράφοι συντάσσονται «ξεκάθαρα με το Ισραήλ» (Μουμτζής, 2021), διότι πρώτον, είναι σύμμαχος και δεύτερον, έχει το δικαίωμα της άμυνας απέναντι σε μια τρομοκρατική οργάνωση, όπως η Χαμάς. Προσέξτε το ημικύκλιο που αποσιωπάται: η αυθαιρεσία, ο εξευτελισμός και, ενίοτε, η βία που ασκούνται στους Παλαιστινίους (αλλά και οι «συστηματικές διακρίσεις» που υφίστανται οι Άραβες-Ισραηλινοί πολίτες, όπως καταγγέλλει η Ένωση για τα Πολιτικά Δικαιώματα του Ισραήλ). Η Χαμάς όντως εκτόξευσε ρουκέτες κατά του Ισραήλ, τον Μάιο 2021, αφού, όμως, προηγήθηκε η άσκηση ισραηλινής βίας εις βάρος Παλαιστινίων στην Ιερουσαλήμ. Γενικότερα, στη βία της Χαμάς το Ισραήλ αντιτάσσει, με τη σειρά του, τη δική του, πολύ ισχυρότερη, βία. Η περιγραφή ισχύει και αντιστρόφως: στη βία του Ισραήλ η Χαμάς αντιτάσσει τη δική της βία. Φαύλος κύκλος.

Αν, όμως, σε ενδιαφέρει η αμεροληψία, δεν μπορείς να βλέπεις τη βία του ενός αγνοώντας τη βία του άλλου. Οφείλεις να δεις ολόκληρο τον φαύλο κύκλο, όπως

οφείλεις να δεις το σπίρτο που άναψε τη συγκεκριμένη φωτιά το 2021: την απειλή έξωσης οικογενειών Παλαιστινίων από τα σπίτια τους στην ανατολική Ιερουσαλήμ και τη βίαιη εισβολή της ισραηλινής αστυνομίας στο ιερό τέμενος του Αλ Ακσά. Όταν επιμένεις να σκέπτεσαι συστημικά, αναζητάς το ευρύτερο μοτίβο συμπεριφοράς, στο οποίο εντάσσονται οι συγκεκριμένες κινήσεις των δρώντων. Η συστημική-στοχαστική σκέψη δεν εκλογικεύει αλλά απο-καλύπτει. Πώς θα χρησιμοποιήσεις αυτή τη γνώση είναι το επόμενο σημαντικό ερώτημα.

Το δεύτερο παράδειγμα προέρχεται από τις προσπάθειες για την αντιμετώπιση της διαφθοράς στην Ελλάδα. Μια υπέροχη γελοιογραφία του Κώστα Μητρόπουλου στα «Νέα», πριν αρκετά χρόνια, εμφανίζει τον τότε πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη να απευθύνεται στη δημόσια διοίκηση και να λέει: «*Γρηγορόσημο τέλος, είπα*». Η δημόσια διοίκηση, ενσαρκωμένη σε μια γυναικεία μορφή, ατάραχη απαντά: «*Μάλιστα! Μια στιγμή να δω πόσο γρηγορόσημο πρέπει να ρίξεις γι' αυτό*» (βλ. παρακάτω).



Σε αυτό το απλό σκίτσο απεικονίζεται υπέροχα η πολυπλοκότητα του φαινομένου της διαφθοράς: στην εντολή που δέχεται από τον πολιτικό του προϊστάμενο (τον πρωθυπουργό), ο εντολοδόχος (η δημόσια διοίκηση) απαντά αναπαράγοντας τη συμπεριφορά που καλείται να αλλάξει! Η εντολή για μια διαφορετική συμπεριφορά μεταφράζεται από το «σύστημα» στους όρους στους οποίους έχει ιστορικά εθισθεί: δωροδόκησέ με για να πάψω να δωροδοκούμαι! Πρόκειται, βεβαίως, για κλασική περίπτωση φαύλου κύκλου: αν σε δωροδοκώ για να

σταματήσεις να δωροδοκείσαι, τότε διαιωνίζω το πρόβλημα που θέλω να εξαλείψω!

Το πρόβλημα εδώ δεν είναι ότι η δημόσια διοίκηση δεν κατανοεί τη συγκεκριμένη εντολή, αλλά *πώς* την κατανοεί: εντάσσοντάς την στο ηγεμονικό γλωσσικό παίγνιο, το οποίο είναι αυτό της μακροχρόνιας διαφθοράς στη σχέση πολιτικής εξουσίας – δημόσιας διοίκησης. Με λίγα λόγια, το βαθύτερο πρόβλημα είναι ένα *μετα-πρόβλημα*: πώς θα αλλάξει το γλωσσικό παίγνιο εντός του οποίου κατανοείται η εντολή «γρηγορόσημο τέλος».

Μια λέξη έχει νόημα μέσα σε μια φράση, παρατηρεί ο Βίτγκενστάιν. Και συνεχίζει: *«Το να καταλαβαίνεις μια πρόταση σημαίνει να καταλαβαίνεις μια γλώσσα. Το να καταλαβαίνεις μια γλώσσα σημαίνει να είσαι κάτοχος μιας τεχνικής»* (Wittgenstein, 1977). Μαθαίνουμε μια τεχνική μετέχοντας σε κοινωνικές πρακτικές και εσωτερικεύοντας τις συναφείς εννοιολογικές και κανονιστικές διακρίσεις που μια πρακτική έχει θεσμίσει.

Από πραξεολογικής σκοπιάς, συνεπώς, ο μεταρρυθμιστής που ενδιαφέρεται πραγματικά να αντιμετωπίσει τη διαφθορά θα πρέπει να εκλάβει τον ρόλο του ως έμπρακτου εισηγητή ενός νέου γλωσσικού παιγνίου (Tsoukas, 2012). Αυτό, όμως, κοστίζει στον μεταρρυθμιστή, διότι δεν είναι μόνον οι «άλλοι» που πρέπει να αλλάξουν (το βέλος της δράσης δεν δείχνει απλώς προς το αντι-κείμενο της αλλαγής) αλλά και ο τρόπος που αυτός θεσμικά αλληλοεπιδρά με τους «άλλους» - με άλλα λόγια, θα πρέπει να αλλάξει και ο ίδιος. Το μετα-πρόβλημα, λοιπόν, δεν είναι *«η αντιμετώπιση της διαφθοράς»* αλλά η *«αντιμετώπιση της 'αντιμετώπισης της διαφθοράς'»*. Με τέτοιους όρους, η προσοχή στρέφεται στον *τρόπο* που οι μέχρι σήμερα μεταρρυθμιστές αντιμετώπισαν τη διαφθορά.

Οι ελληνικές κυβερνήσεις, παραδοσιακά, εξαντλούνται σε εθιμοτυπικές ρητορικές ασκήσεις κατά της διαφθοράς αλλά οι ενέργειές τους εμφορούνται από κομματική ιδιοτέλεια και τα συναφή γνωρίσματα του χρονίως πελατειακού κράτους που εκτρέφει τη διαφθορά. Το πρόβλημα, λοιπόν, δεν είναι μόνον η δημόσια διοίκηση αλλά και οι εκάστοτε κυβερνητικές πρακτικές των κομμάτων εξουσίας, οι οποίες ιστορικά συμβάλλουν στη διαιώνιση του προβλήματος. Με άλλα λόγια, τα όποια θεσμικά μέτρα λαμβάνουν οι κυβερνήσεις τείνουν να είναι διακοσμητικά· δεν είναι ικανά να καθιερώσουν ένα νέο γλωσσικό παίγνιο. Η δημόσια διοίκηση το γνωρίζει αυτό και γι' αυτό εντάσσει την εντολή πάταξης της διαφθοράς στο υφιστάμενο κυρίαρχο γλωσσικό παίγνιο.

Ένα νέο γλωσσικό παίγνιο καθιερώνεται με καινοτόμες πρακτικές χειρονομίες, οι οποίες 'κοστίζουν' και στον μεταρρυθμιστή. Σε κάθε σύστημα αλληλεπίδρασης, όπως αυτό που απεικονίζεται στη γελοιογραφία του Μητρόπουλου, το πρόβλημα δεν δημιουργείται από το ένα ή το άλλο μέρος μόνον, αλλά από τον τρόπο που τα δύο αλληλοσχετίζονται και αλληλεπιδρούν. Ο κρίσιμος παράγοντας για να σπάσει ο μεταρρυθμιστής τον φαύλο κύκλο είναι η αξιοπιστία του. Αν την αποκτήσει, τότε

η φράση «γρηγορόσημο τέλος» αποκτά διαφορετικό νόημα και ωθεί την αλληλεπίδραση του μεταρρυθμιστή με τη διοίκηση σε διαφορετική κατεύθυνση.

Πώς αποκτάται η αξιοπιστία; Με την έμπρακτη αυτοδέσμευση. Στο μέτρο που ο μεταρρυθμιστής εμπράκτως αυτοδεσμεύεται – περιορίζει, δηλαδή, τον δικό του βαθμό ελευθερίας – πείθει ότι μεριμνά για το συλλογικό καλό, όχι για το επιμέρους κομματικό συμφέρον. Τι θα σήμαινε αυτό στα ελληνικά συμφραζόμενα; Το εξής απλό. Ο μεταρρυθμιστής θα πρέπει να κόψει τον ομφάλιο λώρο που συνδέει το εκάστοτε κόμμα εξουσίας με τη δημόσια διοίκηση, αφού αυτή είναι η γενεσιουργός αιτία της διαφθοράς. Με άλλα λόγια, ο μεταρρυθμιστής δεν ζητά μόνο από τους άλλους να αλλάξουν, αλλά εμπράκτως αλλάζει ο ίδιος. Αυτοπεριοριζόμενος, σηματοδοτεί μια νέα αρχή στην αλληλεπίδρασή του με τη διοίκηση.

Η ενασχόλησή μου με τη συστημική σκέψη του Μπέητσον, του Βον Φέρστερ, του Βατζλάβικ και άλλων με έκανε ευαίσθητο στην αλληλεπίδραση σε πραγματικό χρόνο - στην «παρούσα στιγμή». Ο Πέτρος μού είχε συστήσει το ομώνυμο βιβλίο του Ντάνιελ Στερν (Stern, 2004). Σε αυτό, ο συγγραφέας αποκαθιστά τη σημασία του «τώρα» στην ανθρώπινη επικοινωνία.

Ως δάσκαλος διαισθητικά το γνώριζα. Τι γίνεται στην τάξη κάθε στιγμή μετρά. Πώς απαντάς σε μια ερώτηση, πώς διευκολύνεις τον διάλογο, τι ατμόσφαιρα ενθαρρύνεις με τη συμπεριφορά σου είναι σημαντικά θέματα για την ποιοτική διδασκαλία. Ως αξιωματούχος του Πανεπιστημίου Κύπρου (Κοσμήτορας), μετέχω σε όργανα λήψης αποφάσεων (Σύγκλητος, επιτροπές, κλπ.). Με την πάροδο του χρόνου, συνειδητοποίησα ακόμη πιο έντονα ότι αυτό που πρέπει κυρίως να με ενδιαφέρει είναι να παίρνουμε ως οργανισμός σώφρονες αποφάσεις. Για να συμβεί αυτό, σε ένα συλλογικό σώμα, πρέπει, σε ό,τι με αφορά, να είμαι αμερόληπτος, να συμβάλλω σε στιβαρή και εκλεπτυσμένη επιχειρηματολογία και να είμαι προσηλωμένος στην εκτύλιξη της συζήτησης. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να κινούμαι σαν εκκρεμές μεταξύ του δίπολου δρώντος-παρατηρητή (ομιλητής-ακροατής).

Ως δρων (ομιλητής) πρέπει να εκφέρω διαυγώς και ορθολογικά τη γνώμη μου, γνωρίζοντας τη μερικότητά της. Ως παρατηρητής (ακροατής) πασχίζω να κατανοώ τη γνώμη των άλλων στην καλύτερη εκδοχή της, και να διερωτώμαι πώς αυτή η γνώμη συμπληρώνει, ανασκευάζει ή διαψεύδει τη δική μου. Η εκτύλιξη του διαλόγου ενίοτε με ωθεί να αναθεωρήσω τη γνώμη μου – είτε να την αλλάξω, είτε να την εμπλουτίσω. Η συζήτηση απο-καλύπτει τι νόημα έχουν οι έννοιες για τους ομιλητές και τι θεωρούν σημαντικό. Παρατηρώντας τη χρήση των εννοιών, ο ακροατής-ομιλητής είναι σε θέση να εντοπίσει διαφορετικές κατανοήσεις και προτεραιότητες. Φέρνοντας στην επιφάνεια αυτές τις κατανοήσεις, συμβάλλει σε μια διαυγή συζήτηση.

Τις προάλλες λ.χ. συζητούσαμε στη Σύγκλητο του Πανεπιστημίου Κύπρου την καθιέρωση μερικής φοίτησης. Μερικοί συνάδελφοι αναρωτήθηκαν *«ποιο είναι το πρόβλημα που η μερική φοίτηση θα έλυνε»*. Άλλοι εστίασαν στη δομή των υφιστάμενων προγραμμάτων σπουδών, η οποία ταιριάζει σε πλήρη -όχι μερική- φοίτηση. Στη διάρκεια της συζήτησης ήρθαν στην επιφάνεια δύο ερωτήματα: πρέπει να ασχολούμαστε με «προβλήματα» που δεν είναι ποσοτικώς σημαντικά; Η ποιότητα σπουδών διασφαλίζεται μόνο με πλήρη φοίτηση;

Η χρήση της έννοιας «πρόβλημα» υποδήλωνε κυρίως ποσοτική αντίληψη του υπό συζήτηση θέματος. Θέματα δικαιοσύνης και ίσων ευκαιριών, όμως, έχουν *ποιοτική* σημασία. Αν διαπιστώσω ότι το σύστημά μας δεν είναι *δίκαιο* έναντι κάποιων φοιτητών, δεν έχει σημασία πόσοι είναι αυτοί. Το μείζον είναι η ποιοτική αντίληψη του θέματος – αν τους λαμβάνω υπόψη ή όχι. Αντιστοίχως, η έννοια «ποιότητα σπουδών» έχει ιστορικά ορισθεί με αναφορά σε φοιτητές πλήρους φοίτησης. Καλούμαστε τώρα να ανα-θεωρήσουμε την έννοια αυτή, στο μέτρο που θέλουμε να υπηρετήσουμε την αξία της δικαιοσύνης, στα συμφραζόμενα του σημερινού κόσμου (τεχνολογικές εξελίξεις, οικονομική δυσπραγία, πανδημία, κλπ.).

Ο Πέτρος με βοήθησε να δω καλύτερα τη συνέχεια της ανθρώπινης συμπεριφοράς – *"the pattern which connects"* – από την οικογένεια μέχρι την παγκόσμια πολιτική. Με βοήθησε, επίσης, να συνειδητοποιήσω τη σημασία ερωτημάτων, όπως: τι μάθαμε από τη συγκεκριμένη εμπειρία; Πώς διαχειριζόμαστε υπεύθυνα την αλληλεξάρτηση; Πώς αναπτύσσουν τα άτομα την αυτογνωσία, την καλλιέργεια, και τη φαντασία τους; Οι συχνές αναφορές στους δασκάλους του – τον Γιώργο και τη Βάσω Βασιλείου – δήλωναν την αναγνώριση του χρέους του στους σημαντικούς άλλους. Είμαστε πάντοτε υπό-χρεοι – εν οφειλή – στους ανθρώπους που μας συν-δια-μόρφωσαν. Η βαθιά βίωση της αλληλεξάρτησης είναι προϋπόθεση της προσωπικής δημιουργίας – να μεταβολίσουμε ό,τι δεχθήκαμε σε προσωπικό δημιούργημα. Η παρουσία και ο λόγος του Πέτρου εξέπεμπαν σοφία, ταπεινοφροσύνη, στοχαστικότητα. Θα είναι ένα σημείο αναφοράς για μένα, όπως και για πολλούς άλλους.

Παραπομπές

Gregory Bateson (1979). *Mind and Nature*, Toronto: Bantam Books, p.11.

Μουμτζής, Σ. (2021, Μάιος 16). Ξεκάθαρα με το Ισραήλ, *Καθημερινή*.

Stern, D. N. (2004). *The Present Moment: In Psychotherapy and Everyday Life*, New York: W. W. Norton.

Tsoukas, H. (2012). Enacting reforms: Towards an enactive theory. In S. Kalyvas, G. Pagoulatos, & H. Tsoukas (Eds.), *From Stagnation to Forced Adjustment: Reforms in Greece 1974-2010*, London: Hurst & Company, σ. 67-90.

Τσούκας, Χ. (2021, Μάιος 20). Μεροληπτικά ημικύκλια, *Καθημερινή.*

Wittgenstein, L. (1977). *Φιλοσοφικές Έρευνες*, Μετάφραση: Π. Χριστοδουλίδης, Αθήνα: Παπαζήσης, §471.