

# «Συνεργατική-Διαλογική «Καθοδήγηση» Η «Απο Κοινού» Προσέγγιση

Harlene Anderson<sup>1 2 3</sup>

Μετάφραση: Φανή Τριανταφύλλου

Επιμέλεια: Λαμπρινή Γρηγορίου, Ευφροσύνη Μουρελή

*«Πώς μπορεί να έχει κάποια συνάφεια η καθοδήγηση με την καθημερινή ζωή των ανθρώπων στον ταχύτατα μεταβαλλόμενο κόσμο μας ποια είναι αυτή η συνάφεια και ποιος την καθορίζει;» Αυτό είναι ένα συνεχές ερώτημα για τις συνεργατικές καθοδηγήσεις. Οι αλλαγές του κόσμου σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο, χαρακτηρίζονται από κοινωνικές, πολιτισμικές και οικονομικές μετατροπές, διαθεσιμότητα σε πραγματικό χρόνο και αποκεντροποίηση της πληροφορίας, συγχωνευόμενα και καταρρέοντα σύνορα όλων των ειδών, και την αυξανόμενη επιμονή των λαών να έχουν λόγο στις αποφάσεις που επηρεάζουν τη ζωή τους. Οι αναπόφευκτες περιπλοκότητες που συνοδεύουν αυτές τις αλλαγές απαιτούν να αλλάξουν επίσης και τα πλαίσια αναφοράς που διαμορφώνουν και επηρεάζουν την πρακτική μας. Το παρόν άρθρο παρουσιάζει μια απάντηση στο ερώτημα αυτό και συζητά το πλαίσιο αναφοράς της συνεργατικής-διαλογικής καθοδήγησης.*

Η συνεργατική-διαλογική καθοδήγηση είναι μια δυναμική *συνεργασία* μεταξύ πελάτη και καθοδηγητή η οποία αξιοποιεί και βασίζεται στην εγγενή γενεσιουργό φύση των *συνεργατικών σχέσεων και των γενεσιουργών διαλόγων*. Ένας καθοδηγητής<sup>4</sup> είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία ενός

---

1 Σχ. Μετ.: (Collaborative-Dialogic Coaching). Επιλέξαμε να μεταφράσουμε το «Coaching» (προπόνηση, εκγύμναση, προγύμναση, διδασκαλία, καθοδήγηση,) ως «καθοδήγηση», θεωρώντας αρκετά «ειρωνικό» και στην ουσία, μεταμοντέρνα ανατρεπτικό, αφού η «καθοδήγηση» που προτείνει η Harlene βασίζεται στη μη παρεμβατικότητα.

2 Πολλές ευχαριστίες στην Harlene Anderson για τη υποστήριξη της γενικά στον Μετάλογο και για την παραχώρηση αυτού του άρθρου.

3 Harlene Anderson, Ph.D. ιδρυτικό μέλος του Houston Galveston Institute, Taos Institute, και Access Success. Διεθνώς αναγνωρίζεται ως λόγια, σύμβουλος, καθοδηγήτρια και εκπαιδευτρια - πρωτοπόρος στις μεταμοντέρνες συνεργατικές πρακτικές. harleneanderson@earthlink.net

χώρου και τη διευκόλυνση μιας διαδικασίας για το είδος εκείνο των σχέσεων και των διαλόγων, μέσω των οποίων αναδύονται νέα νοήματα και δράσεις σε σχέση με το σκοπό για τον οποίο ένας πελάτης αναζητά καθοδήγηση. Η προσέγγιση χαρακτηρίζεται από μια διαδικασία όπου ο καθοδηγητής υπάρχει, πράττει, μιλά, σκέπτεται, δρα και «διαμορφώνεται» μαζί με τον πελάτη: «από κοινού» (“withness”). Είναι μια *συνεργασία* όπου ο καθοδηγητής εκτιμά τη γνώση που φέρνει ένας πελάτης, πιστεύοντας ότι ο καθένας έχει τη δυνατότητα να είναι δημιουργικός και επινοητικός απο κοινού πελάτη και καθοδηγητή παράγοντας αποτελέσματα ανάλογα με τις περιστάσεις, το πλαίσιο και τις παρούσες ανάγκες του πελάτη. Η διαδικασία παρέχει την ευκαιρία για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης και της επιτυχίας του πελάτη, ανεξάρτητα από το αν ο εστιασμός της καθοδήγησης είναι στο προσωπικό, επαγγελματικό ή επιχειρησιακό φάσμα των αναγκών του ή σε ζητήματα οργάνωσης, όπως η ηγεσία ή η δημιουργία ομάδας εργασίας.

Στην αρχή της δεκαετίας του '70, είχα την ανέλπιστα τύχη να σπουδάσω μαζί, και αργότερα να συμμετέχω ως εκπαιδευτρια, με μια ομάδα οικογενειακών θεραπευτών - η οποία συχνά αναφέρεται ως the Galveston Group (Η Ομάδα του Galveston). Ήταν όλοι περίεργοι, αναστοχαστικοί και τολμηροί. Αμφισβητήσαμε παραδόσεις και ανοιχτήκαμε στη σοφία των πελατών. Σημαντική υπήρξε η διαπίστωση μας ότι από τη βιβλιογραφία των κλάδων ψυχικής υγείας έλειπε μια γλώσσα και ένα λεξιλόγιο που να ταιριάζει με τις εμπειρίες θεραπειών των πελατών μας. Με τα χρόνια, πήραμε ένα δρόμο που μας οδήγησε μακριά από την έννοια του επαγγελματία ως ειδήμονα που γνωρίζει και του πελάτη ως υποκειμένου που αγνοεί. Τελικά επικεντρωθήκαμε σε ένα σύνολο θεωρητικών παραδοχών, που διέτρεχαν τις φυσικές επιστήμες, κάνοντας άνοιγμα προς μια δραματική επιστημολογική στροφή στον τρόπο που σκεφτόμασταν για τους πελάτες μας, τον εαυτό μας, και το τι κάναμε μαζί. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονταν η ερμηνευτική και η μεταμοντέρνα φιλοσοφία, η θεωρία της κοινωνικής κατασκευής, και κάποιες φιλοσοφίες γλώσσας και διαλόγου (Anderson, 1997). Αργότερα αποκάλυψα αυτές τις παραδοχές «μεταμοντέρνα ταπισερί». Συλλογικά, οι παραδοχές προσέφεραν εναλλακτικές εκδοχές των παραδοχών για τη γνώση και τη γλώσσα ως θεμελιωδών και οριστικών, την εκ-των-άνω-προς-τα-κάτω φύση

των συστημάτων γνώσης, τη γλώσσα ως περιγραφική και αναπαραστατική και το νόημα ως σταθερό. Αν και οι προάγγελοι πάνε πίσω στο 1600, το νέο ήταν ότι οι παραδοχές αυτές κέρδιζαν τώρα σε προφάνεια και αξιοπιστία στις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες. Έτσι ξεκίνησε, τότε, μια εποχή και ένα ταξίδι προς την αναστοχαστικότητα όσον αφορά στη θεωρία και την πρακτική για την ομάδα του Galveston Group και συνεχίζεται για μένα μέχρι σήμερα.

Η δική μου προσέγγιση συνεργατικής-διαλογικής καθοδήγησης αναπτύχθηκε από τις παραπάνω αναζητήσεις και τα χρόνια εμπειριών ως συνεργατική θεραπεύτρια και εκπαιδεύτρια και από τη χρήση της προσέγγισης ως σύμβουλος υπευθύνων και ομάδων σε οργανώσεις. Μέσα από αυτές τις εμπειρίες έμαθα να εκτιμώ τα ταλέντα, την επινοητικότητα, την ικανότητα, τη δημιουργικότητα και το δυναμικό που έχει κάθε πρόσωπο ανεξάρτητα από την ιστορία ή την πρόσφατη περίστασή του. Έμαθα ότι μπορούσα να περπατώ δίπλα στους πελάτες μου αντί να τους οδηγώ από μπροστά ή από πίσω (ανοιχτά ή καλυμμένα), και μπορούσα να εμπιστευτώ ότι μαζί θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε και να ακολουθήσουμε ένα δρόμο δυνατοτήτων που συχνά έμοιαζε ότι δεν υπήρχε προηγουμένως. Το πιο σημαντικό, βίωσα το δυναμικό των δυνατοτήτων που αναδύεται σε ορισμένα είδη σχέσεων και συζητήσεων. Η συνεργατική σχέση και ο γενεσιουργός διάλογος βρίσκονται στην καρδιά της συνεργατικής-διαλογικής καθοδήγησης (που από εδώ και στο εξής θα αναφέρεται ως συνεργατική) και παρόλο που συζητιούνται ξεχωριστά αλληλοσυνδέονται και κανένα δεν στέκει μόνο του.

### **Μια μεταμοντέρνα Ταπισερί**

*«Η στάση σου προς τη ζωή σου θα είναι διαφορετική  
ανάλογα με τη κατανόηση που έχεις.»*

Suzuki

Η Συνεργατική Καθοδήγηση βασίζεται πάνω σε *οργανωτικές αρχές* που επηρεάζουν τι κάνει και με ποιο τρόπο ο καθοδηγητής - και χρησιμεύουν σαν οδηγοί για δράση. Οι οργανωτικές αρχές απορρέουν από μια συλλογή θεωρητικών παραδοχών οι οποίες προέρχονται από ένα φιλοσοφικό κίνημα

του εικοστού αιώνα το οποίο προκάλεσε τις κληρονομημένες μας παραδοσιακές οπτικές. Αντίθετα, οι εναλλακτικές παραδοχές συμπλέκονται για να δημιουργήσουν μία, όπως την ονομάζω, *μεταμοντέρνα ταπισερί*, και προτείνουν την κοινωνική και αξιακή φύση της κατασκευής της πραγματικότητας και της γνώσης, τονίζοντας το ρόλο που παίζει η γλώσσα ως το μέσον για αυτές τις κατασκευές (<http://plato.stanford.edu/entries/postmodernism/>). Οι παραδοχές προσφέρουν μια διαφορετική εννοιολογική βάση και στάση ως προς τις κοινωνικές πρακτικές, και ιδιαίτερα στους καθοδηγητές, σχετικά με το πώς σκεφτόμαστε για τους ρόλους και τον εαυτό μας, τους πελάτες μας και το τί, γιατί και πώς, κάνουμε απο κοινού. Δεν υπάρχει κανένας μοναδικός ορισμός του μεταμοντέρνου και υπάρχουν αδιαμφισβήτητες διακρίσεις και εμφάσεις μεταξύ των διαφόρων εκδοχών. Μεταμοντέρνο είναι μια λέξη που συχνά αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό. Αυτό είναι καλό, με την έννοια ότι ο σκεπτικισμός είναι μία από τις προκλήσεις που μας παρουσιάζει ο μεταμοντερνισμός. Δηλαδή, ο μεταμοντερνισμός υποστηρίζει τη σπουδαιότητα που έχει η υιοθέτηση μιας κριτικής και αμφισβητούσας στάσης απέναντι στη γνώση ως θεμελιώδη και οριστική. Συμπεριλαμβάνει τη γνώση παραδοσιακών και εδραιωμένων κυρίαρχων λόγων, μέτα-αφηγήσεων, οικουμενικών αληθειών ή κανόνων που αντιμετωπίζουμε ως επί το πλείστον ως δεδομένα. Μια μεταμοντέρνα προοπτική υποστηρίζει ότι η ακούσια υιοθέτηση και αναπαραγωγή της θεσμοποιημένης γνώσης μπορεί να οδηγήσει σε μορφές πρακτικής που δεν συγχρονίζονται με τις σύγχρονες κοινωνίες μας και πιθανόν είναι ξένες προς την ανθρωπιά, επίσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι εγκαταλείπουμε τη γνώση ή τους λόγους που κληρονομήσαμε: κάθε γνώση μπορεί να είναι χρήσιμη. Απλά ο μεταμοντερνισμός μας προκαλεί να *αμφισβητούμε κάθε ισχυρισμό λόγου περί αληθείας, συμπεριλαμβανομένου και του ίδιου του μεταμοντέρνου λόγου.*

Ο μεταμοντερνισμός μας εφιστά την προσοχή ότι όταν παίρνουμε σαν δεδομένους τους κυρίαρχους λόγους, τις μέτα-αφηγήσεις και τις οικουμενικές αλήθειες είναι εύκολο να γενικεύσουμε και να υπέρ απλουστεύσουμε ως προς τους ανθρώπους, τις κουλτούρες, τις καταστάσεις ή τα προβλήματα. Εύκολα μπορεί να αποπλανηθούμε και να θεωρήσουμε ένα πρόσωπο, ένα πρόβλημα ή μια λύση σαν μέλος μιας κατηγορίας, τάξης ή ενός τύπου.

Κάνοντάς το αυτό χάνουμε την ευκαιρία να δούμε, να ακούσουμε και να βιώσουμε τη μοναδικότητα του άλλου. Κλείνουμε τον εαυτό μας προς την «ετερότητά» του και έτσι δεν μπορούμε να είμαστε παρόντες πλήρως μαζί του. Η πρόκληση είναι *να προσέχουμε τη γενίκευση και τους εγγενείς σε αυτήν κινδύνους.*

Μια κεντρικής σημασίας πρόκληση του μεταμοντερνισμού είναι η επανεξέταση των παραδόσεων για τη γνώση ως θεμελιώδη και οριστική, η «από πάνω – προς τα κάτω» φύση των συστημάτων γνώσης, η γλώσσα ως περιγραφική και αναπαραστατική και το νόημα ως κάτι σταθερό. Από τη σκοπιά μιας μεταμοντέρνας ταπισερί, *η γνώση είναι ένα παράγωγο κοινωνικού διαλόγου.* Η δημιουργία της γνώσης (πχ. θεωριών, ιδεών, αληθειών, πεποιθήσεων ή πρακτικών) είναι μια κοινωνική διαδικασία, μια διαδικασία που είναι διαδραστική και ερμηνευτική και στην οποία όλα τα μέρη συμμετέχουν στη δημιουργία, τη βιωσιμότητα, και την αλλαγή της. Με άλλα λόγια, ως κοινωνική διαδικασία η γνώση είναι ρέουσα, ευμετάβλητη και πάντα αναδυόμενη. Συνεπώς, η καθοδηγητική αλληλεπίδραση είναι αδύνατη γιατί η γνώση δεν μπορεί να μεταφερθεί κυριολεκτικά από το κεφάλι του ενός στον άλλον.

Η γλώσσα με την ευρύτερη έννοιά της - κάθε μέσον με το οποίο προσπαθούμε να επικοινωνήσουμε, αρθρώσουμε ή να εκφραστούμε με τον εαυτό μας και με τους άλλους (ομιλία, χειρονομίες, κλπ) - είναι το μέσον δια μέσου του οποίου δημιουργούμε τη γνώση. Όπως η γνώση, έτσι και *η γλώσσα θεωρείται ενεργητική και δημιουργική παρά στατική και αναπαραστατική.* Για παράδειγμα, οι λέξεις δεν είναι καθρέφτες νοημάτων. Αποκτούν νόημα καθώς τις χρησιμοποιούμε. Αυτό περιλαμβάνει έναν αριθμό πραγμάτων, όπως είναι το πλαίσιο, γιατί και πώς χρησιμοποιούμε μια λέξη (ή τις λέξεις)- πχ. με τον τόνο, τις ματιές και τις χειρονομίες μας. Η γλώσσα και οι λέξεις είναι σχεσιακές. Όπως προτείνει ο Bakhtin (1984), «Καμιά έκφραση γενικά δεν μπορεί να αποδοθεί αποκλειστικά στον ομιλητή· είναι το προϊόν της αλληλεπίδρασης των συζητητών, και με την ευρεία έννοια, το προϊόν της όλης πολύπλοκης κοινωνικής κατάστασης στην οποία εμφανίστηκε» (σελ. 30). Επίσης θεωρεί ότι δεν έχουμε την ιδιοκτησία των λέξεών μας: «Η λέξη... η μισή είναι κάποιου άλλου... η λέξη δεν υπάρχει σε μια ουδέτερη και

απρόσωπη γλώσσα... αλλά υπάρχει σε στόματα άλλων ανθρώπων, σε άλλων ανθρώπων πλαίσια...» (1984, σελ. 293-4).

Ο μετασχηματισμός - είτε με τη μορφή μιας αλλαγής είτε κάποιας τροποποίησης, διαφοράς, κίνησης, αποσαφήνισης κλπ. - είναι εγγενής στις ρευστές και δημιουργικές πλευρές της γνώσης και της γλώσσας. Δηλαδή, όταν συμμετέχουμε στη χρησιμοποίηση της γλώσσας και στη δημιουργία της γνώσης, είμαστε σε μια ζωντανή δραστηριότητα με τον εαυτό μας ή κάποιον άλλον και διακινδυνεύουμε να αλλάξουμε. Η εντόπια γνώση - η γνώση, η ειδικότητα, οι αλήθειες, οι αξίες, οι συμβάσεις, οι αφηγήσεις κλπ. - δημιουργείται μέσα σε μια κοινότητα προσώπων (όπως είναι η οικογένεια, η ομάδα εργασίας, η επιχείρηση, η αίθουσα διδασκαλίας ή η αίθουσα συσκέψεων συμβουλίου) τα οποία έχουν εμπειρίες από πρώτο χέρι του εαυτού τους και της ζωής τους, συμπεριλαμβανομένων μοναδικών νοημάτων και κατανοήσεων. *Η γνώση που φέρνει κάθε πρόσωπο σε μια συνάντηση καθοδήγησης είναι πολύ μεγάλης σπουδαιότητας για τη δημιουργία του καινούργιου που είναι σχετικό, πραγματιστικό και βιώσιμο για αυτό το πρόσωπο.* Σημαντικό σημείο: η εντόπια γνώση δεν αναπτύσσεται εν κενώ· επηρεάζεται από τους κυρίαρχους κοινωνικούς και πολιτισμικούς λόγους, τις μέτα-αφηγήσεις και τις οικουμενικές αλήθειες. Μια ερώτηση που τίθεται συχνά είναι: «Πώς επηρεάζουν οι μεταμοντέρνες παραδοχές την καθοδήγηση και τις σχεσιακές και συζητησιακές της διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένου και του τί κάνει ο καθοδηγητής και πώς;»

Η *Συνεργατική σχέση* αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο ο καθοδηγητής προσανατολίζεται για να υπάρξει, συνδεθεί, δράσει, αποκριθεί και να «διαμορφωθεί» μαζί με τον πελάτη. Η πρόθεση είναι να προσκληθεί ο πελάτης σε μια αμοιβαία κοινή εμπλοκή ή σε αυτό που ο Shotter (1995) αποκαλεί «κοινή δράση» όπου ο πελάτης έχει την αίσθηση ότι συμμετέχει, ανήκει και κατέχει. Ο Shotter προτείνει ότι όλα τα έμβια πλάσματα υπάρχουν σε «κοινή δράση» - στη συνάντηση και την αλληλεπίδραση του ενός με το άλλο, με αμοιβαίους ανταποκριτικούς τρόπους (1984). Δηλαδή, είμαστε «σχεσιακά όντα», (Gergen, 2009)· το κάθε ένα επηρεάζει το άλλο και παρόμοια επηρεάζεται από αυτό. Ως σχεσιακά όντα δεν μπορούμε να διαχωριστούμε από τα συστήματα σχέσεων των οποίων είμαστε, έχουμε υπάρξει και θα είμαστε μέρος τους. Με άλλα λόγια, η

συνεργασία αμφισβητεί τον ατομικισμό και τη διχοτομία μεταξύ του ατόμου και της κοινωνίας: αξιοδοτεί και παραπέμπει στην έννοια της κοινοτικής δράσης, ή, πάλι, στην κοινή δράση του Shotter.

Το να είναι συνεργατικός ένας καθοδηγητής ή να προσανατολίζεται συνεργατικά σημαίνει επίσης την τοποθέτηση, τη στάση του και τον τόνο με τον οποίο επικοινωνεί στον άλλον την ειδική σπουδαιότητα που έχει, ότι είναι ένα μοναδικό ανθρώπινο πλάσμα και όχι μια κατηγορία ανθρώπου με κάποιο τύπο προβλήματος, ότι αναγνωρίζεται, εκτιμάται και ότι έχει να πει κάτι που αξίζει να ακουστεί. Υπάρχουμε και ταυτόχρονα διαμορφωνόμαστε ο ένας με τον άλλον, μέσω των τρόπων της σκέψης, της ομιλίας, της δράσης, της απάντησής μας κλπ.: σε μια διαδικασία «από κοινού» που μας προσανατολίζει και ανα-προσανατολίζει προς το άλλο πρόσωπο.

Οι «από κοινού» καθοδηγητικές σχέσεις και συζητήσεις γίνονται περισσότερο συμμετοχικές και αμοιβαίες και λιγότερο ιεραρχικές και δυιστικές. Η έννοια «από κοινού» προέρχεται από τον John Shotter (2002, 2010) και τη Lynn Hoffman (2007) που μιλούν για το σκέπτεσθαι «από κοινού» (withness) έναντι του σκέπτεσθαι «περί αυτού» (aboutness), αντλώντας από την έννοια του Bakhtin για τη διαλογική έναντι της μονολογικής σκέψης· «από κοινού» σημαίνει να συμμετέχεις και να καλείς τον άλλον να συμμετέχει σε μια πιο ισότιμη βάση, σε μια συνεργασία. Η πρόσκληση να μπει κανείς σε μια συζήτηση συνεργασίας απαιτεί αυτό που ο Derrida (2000) αποκαλεί *φιλοξενία χωρίς όρους (unconditional hospitality)*. Συνεπάγεται το καλωσόρισμα του άλλου χωρίς απαίτηση ή υποχρέωση. Οι λεπτές χροιές και αποχρώσεις του τρόπου με τον οποίο συναντούμε και χαιρετούμε τον άλλον αρχίζουν να στήνουν τη σκηνή - να διαμορφώνουν τον τόνο και την ποιότητα - της εμπλοκής του ενός με τον άλλον, από την οποία εξαρτάται η δυναμική των δυνατοτήτων (Anderson, 1997, 2006). Θεωρώ ότι βοηθά να σκεφτόμαστε τη συνάντηση πελάτη-καθοδηγητή σαν συνάντηση ξένων : κανείς τους δεν ξέρει τη γλώσσα, τα έθιμα κλπ του άλλου. Όπως έχω προτείνει και αλλού, βοηθά να θεωρούμε ότι ο καθοδηγητής είναι ταυτόχρονα οικοδεσπότης και φιλοξενούμενος στη ζωή του πελάτη (Anderson, 1997). Για παράδειγμα, ένας καθοδηγητής-οικοδεσπότης δεν θα περιμένει ένας πελάτης-φιλοξενούμενος να γνωρίζει την επαγγελματική του γλώσσα ή τα έθιμα της πρακτικής του. Συνεχίζοντας με την αναλογία του ξένου, είναι

σημαντικό να έχουμε στο νου μας πώς οι λέξεις και οι δράσεις ενός οικοδεσπότη επικοινωνούν στον φιλοξενούμενο ότι είναι καλοδεχούμενος και ότι τον εκτιμούν (Anderson, 2006, σελ. 45). Εξίσου σημαντικό είναι να είσαι ένας φιλοξενούμενος που σέβεται και δεν επιβάλλει. Για έναν οικοδεσπότη που είναι επίσης φιλοξενούμενος, η χωρίς όρους φιλοξενία συνεπάγεται αβεβαιότητα και μη προβλεψιμότητα.

Η συνεργασία δεν μπορεί να διαταχθεί ή να επιβληθεί. Προσκαλείται από αυθεντικές και φυσικές, της παρούσας στιγμής, δράσεις, όχι τεχνικές. Το να πιστεύουμε και να εμπιστευόμαστε την αξία της συνεργασίας είναι ένας τρόπος να σκεφτόμαστε τον άλλον, τον εαυτό μας και τη δημιουργία του καινούργιου, πχ. όσον αφορά τη γνώση, τα νοήματα ή τις δράσεις, (ένας τρόπος) που μας επιτρέπει να δρούμε συνεργατικά στη ζωή μας. Παρόλο που συχνά λέγεται ότι συλλογικά μπορούμε να κάνουμε περισσότερα από όσα ο καθένας μόνος του, εντούτοις, στον προσανατολισμένο ατομικιστικά κόσμο μας είναι ευκολότερο να πιστεύουμε και να εμπιστευόμαστε την αξία της συνεργασίας από το να δρούμε συνεργατικά. Ο Schrage (1990) προχωρά μέχρι του σημείου να προτείνει ότι η «αληθινή αξία» στις προσωπικές και επαγγελματικές μας προσπάθειες προέρχεται κυρίως από τη διαδικασία της συνεργασίας.

«Όλη η κατανόηση είναι διαλογική»

Bakhtin

Ο *Γενεσιουργός Διάλογος (Generative Dialogue)* αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης για τον διάλογο: σε ένα είδος ή μορφή ομιλίας κατά την οποία οι συμμετέχοντες συνδέονται και διαντιδρούν ο ένας με τον άλλον (φωναχτά) και με τον εαυτό τους (σιωπηλά) σε μια από κοινού διερεύνηση των θεμάτων που τους ενδιαφέρουν: μία από κοινού διαδικασία διερεύνησης, διερώτησης, ανταπόκρισης, αναρρώτησης, αναστοχασμού κλπ. Ο *Διάλογος*, αντλώντας από τον ορισμό του Bakhtin (1984), είναι μία μορφή λεκτικής αλληλεπίδρασης: επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων η οποία λαμβάνει χώρα με τη μορφή μιας ανταλλαγής φραστικών διατυπώσεων<sup>ii</sup> (μία απόκριση, μια έκφραση ενός νοήματος). Όμως, ο διάλογος δεν περιορίζεται στα ομιλούμενα λόγια. Περιλαμβάνει επίσης το σιωπηλό τρόπο (εσωτερικό διάλογο και σωματική έκφραση) με τον οποίο μιλάμε μεταξύ μας και με τους



άλλους. Η *διαλογική συζήτηση* αναφέρεται στη συνομιλία κατά την οποία οι συμμετέχοντες εμπλέκονται ο ένας «με» τον άλλον και «με» τον εαυτό τους - με λέξεις, σήματα, σύμβολα, χειρονομίες κλπ. - σε μια αμοιβαία κοινή διερεύνηση καθώς αμοιβαία ανταποκρίνονται (σχολιάζοντας, εξετάζοντας, διερωτώμενοι, αναρρωτώμενοι, στοχαζόμενοι, νεύοντας, βλέποντας, κλπ.)

Ο διάλογος συνεπάγεται προσανατολισμό προς την κατανόηση: μια διαδικασία του να προσπαθείς να καταλάβεις το άλλο πρόσωπο και τον κόσμο του από τη δική του σκοπιά νοηματοδότησης όχι τη δική σου. Η διαλογική κατανόηση δεν είναι μια έρευνα για γεγονότα ή λεπτομέρειες αλλά ένας προσανατολισμός. Είναι μια (δια)δραστική διαδικασία, όχι παθητική, να προσπαθείς να μάθεις και να καταλάβεις τον άλλον όπως εκείνος θα ήθελε. Έρχεται σε αντίθεση με την εκ των προτέρων γνώση ενός προσώπου, του κόσμου και της ιστορίας του με βάση τη θεωρία ή την εμπειρία. Σε σχέση με τη διαδικασία καθοδήγησης, ο διάλογος προσκαλείται μέσα από τη διαδικασία του καθοδηγητή να μαθαίνει για τον άλλον και τη μοναδικότητά του -με άλλα λόγια, το να μαθαίνει για το ανοίκειο. Μέσα από τη διαδικασία της προσπάθειας κατανόησης, εντός της ίδιας της συζήτησης αναπτύσσονται εντόπιες κατανοήσεις που έχουν σχέση με το παρόν ζήτημα. Ο διάλογος είναι ένα συνεχές γίνεσθαι, ανολοκλήρωτο και απροσμέτρητο. Παρόλο που πάντα μιλάμε μια διφορούμενη, διαφορετική γλώσσα από τον άλλον, ο Bakhtin θεωρεί ότι η ομιλία και η γλώσσα μας πάντα περιλαμβάνει προθέσεις και νοήματα του άλλου, όπως επίσης παρούσες και προηγούμενες εμπειρίες, σχέσεις κλπ. του καθενός (1981). Συνεπώς, τίποτα δεν είναι καθαρά καινούργιο. Ο γενεσιουργός διάλογος, κατά τον Bakhtin (1981), είναι η συνθήκη για την ανάδυση αυτού που θεωρούμε ότι είναι καινούργιο νόημα και εν γένει καινούργιο.

Για μένα, η καθοδήγηση γίνεται ένα είδος σχεσιακής διαλογικής διαδικασίας ή μια *συζήτηση συνεργασίας* κατά την οποία πελάτης και καθοδηγητής συνδέονται και εμπλέκονται σε μια *αμοιβαία και κοινή διερεύνηση*. Μια αμοιβαία κοινή διερεύνηση είναι η από κοινού δράση σε μια διαδικασία του μαζί-εκεί-μέσα, αμφίδρομη, πίσω και μπρος, όπου πελάτης και καθοδηγητής δρουν και μιλούν ο ένας με τον άλλον αντί στον ή για τον άλλον καθώς διερευνούν από κοινού τα ζητήματα ενδιαφέροντος και τις επιθυμητές εκβάσεις. Η διαδικασία αυτής της συνεργασίας είναι η ίδια όπως

σε κάθε άλλη εμπλοκή επαγγελματία-πελάτη. Είναι μια διαδικασία *μοιράσματος/από κοινού* ανεξάρτητα από το λόγο ή το στόχο της εμπλοκής. Ένας καθοδηγητής συμμετέχει στην αφήγηση της ιστορίας ενός πελάτη με τον τρόπο που βοηθά αυτή να διευκρινιστεί, επεκταθεί και μετατραπεί. Ό,τι δημιουργείται συν-κατασκευάζεται εκ των έσω της συζήτησης σε αντίθεση με το καινούργιο που εισάγεται από έξω σε αυτήν.

Το ερώτημα είναι: *«Πώς μπορεί ένας καθοδηγητής να προσκαλέσει έναν πελάτη σε συζήτηση και να διευκολύνει τη συνθήκη και το χώρο αμοιβαίας κοινής διερεύνησης;»* Η απάντησή μου σε αυτό το ερώτημα είναι ό,τι ορίζω ως *φιλοσοφική στάση*. Η φιλοσοφική αυτή στάση έχει διασυνδεδεμένα χαρακτηριστικά που χρησιμεύουν σαν εννοιολογικός οδηγός για τον καθοδηγητή. Με το οδηγός δεν εννοώ ότι καθοδηγούν ή κατευθύνουν ή χρησιμεύουν σαν φόρμουλα. Αποτελούν μια έκφραση του τρόπου που μια μεταμοντέρνα ταπισερί επηρεάζει τον τρόπο που σκέφτεται ένας καθοδηγητής για τον εαυτό του και για το άλλον, του πώς και τι κάνουν μαζί. Η στάση αυτή επιτρέπει τη φυσική και αυθόρμητη ανταπόκριση προς τον άλλον ανάλογα με το συγκεκριμένο λόγο για τον οποίον ήρθε στην καθοδήγηση. Δεν πρόκειται για κάποιον τυποποιημένο τρόπο απόκρισης, ούτε είναι μια αναπαραγόμενη διαδικασία για όλους τους ανθρώπους και όλα τα προβλήματα. Τα χαρακτηριστικά της στάσης ποικίλλουν και επινοούνται δημιουργικά και προσαρμόζονται κάθε φορά που ένας καθοδηγητής συναντά έναν πελάτη. Με άλλα λόγια, παρόλο που η στάση έχει κοινά αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά, η έκφρασή τους είναι *μοναδική* για κάθε καθοδηγητή, πελάτη και ανθρώπινο σύστημα και για τις περιστάσεις και τις επιθυμίες του καθενός.

Παραθέτω μια συζήτηση για τα διασυνδεδεμένα χαρακτηριστικά της φιλοσοφικής στάσης και συνεπώς μιας συζητησιακής συνεργασίας.<sup>iii</sup>

*«... όχι να λυθεί ό,τι θεωρούνταν ως πρόβλημα, αλλά να αναπτυχθούν από τις νέες μας αντιδράσεις νέοι κατανοητοί τρόποι προς τα μπρος με τους οποίους τα παλιά προβλήματα θα γίνουν άσχετα.»*

Shotter

«Τα προβλήματα δεν λύνονται αλλά διαλύονται μέσα στη γλώσσα.»

Anderson & Goolishian

### **Αμοιβαία Κοινή Διερεύνηση**

Ο καθοδηγητής προσκαλεί έναν πελάτη σε μια αμοιβαία κοινή διερεύνηση παίρνοντας μια θέση περιέργειας, να μάθει, η οποία καλεί τον πελάτη να γίνει δάσκαλος. Ο καθοδηγητής παρέχει χώρο για να πει ο πελάτης την ιστορία του με το δικό του τρόπο και το δικό του βήμα. Αυτό απαιτεί ο καθοδηγητής να ενδιαφέρεται αυθεντικά και να έχει περιέργεια για την ιστορία του πελάτη, και αυτό περιλαμβάνει το να ακούει και να ανταποκρίνεται με προσοχή. Το να ακούει κανείς και να ανταποκρίνεται με προσοχή σημαίνει ότι ο καθοδηγητής ανταποκρίνεται σε ό,τι λέει ο πελάτης, προσπαθώντας όσο καλύτερα μπορεί να το αντιληφθεί και να το κατανοήσει. Κατά την εμπειρία μου, ό,τι αρχίζει σαν μια μονόδρομη διαδικασία μάθησης γίνεται μεταδοτική και μεταβάλλεται σε αμφίδρομη διαδικασία αμοιβαίας κοινής διερεύνησης μεταξύ πελάτη και καθοδηγητή.

«Η ανταποκριτική κατανόηση» (responsive understanding), όπως προτείνει ο Shotter (1993, 2008) κατά τη συζήτησή της ίδιας έννοιας του Bakhtin, διαφέρει από το να απαντά ο καθοδηγητής σε αυτό που ο ίδιος σκέφτεται ότι θα πρέπει να λέει ο πελάτης. Η ανταποκριτική κατανόηση συνεπάγεται έναν καθοδηγητή ο οποίος ελέγχει να δει αν έχει ακούσει την ιστορία όπως θέλει ο πελάτης να την ακούσει ο καθοδηγητής - πχ. μέσω σχολίων, ερωτήσεων, χειρονομιών, κλπ. Οι απαντήσεις του καθοδηγητή παραμένουν κοντά και σε συνοχή με την ιστορία του πελάτη. Ο καθοδηγητής μπορεί να χρησιμοποιεί εναλλακτικές λέξεις για να δίνει κάτι στον πελάτη να συγκρίνει ή να αντιπαραθέτει, αλλά οι λέξεις αυτές δεν θα έπρεπε να προσφέρονται για να τον επηρεάσουν ή να του «πουλήσουν» μια εναλλακτική προοπτική. Οι παύσεις στην αμοιβαία κοινή διερεύνηση είναι σημαντικές και οι σιωπές (απαραίτητες) για να υπάρχουν διαστήματα ακρόασης και στοχασμού. Αυτό απαιτεί να ανταποκρινόμαστε σε ό,τι λέει ο πελάτης (και πάλι, όχι σε ό,τι νομίζει ο καθοδηγητής ότι πρέπει να λέει ο πελάτης). Εξίσου σημαντικό είναι ο καθοδηγητής να προσέχει πώς

ανταποκρίνεται το άλλο πρόσωπο στη δική του απόκριση πριν να συνεχίσει, διατηρώντας μια ευαισθησία προς τις λέξεις του άλλου καθώς και τις μη-λέξεις και μια συνάφεια με αυτές.

Ο Bakhtin θεωρεί ότι ο διάλογος συνεπάγεται «να είμαστε αυθόρμητα ανταποκριτικοί ο ένας προς τον άλλον». Πάντα ανταποκρινόμαστε: δεν υπάρχει μη-ανταπόκριση ή έλλειψη ανταπόκρισης. Ακόμα και αυτή που ίσως εμφανίζεται ως τέτοια, είναι μια ανταπόκριση. Ο τρόπος που ένας καθοδηγητής ανταποκρίνεται σε έναν πελάτη είναι κρίσιμης σημασίας για την εξέλιξη και την ποιότητα της σχέσης τους, και για ό,τι μπορεί να πετύχουν. Οι απαντήσεις του καθοδηγητή εν μέρει δημιουργούν το πλαίσιο, την παράμετρο, και την ευκαιρία για τη σχέση. Παρόλο που ο εστιασμός εδώ είναι στην ανταπόκριση του καθοδηγητή προς τον πελάτη, είναι σημαντικό να έχουμε στο νου μας ότι η ανταπόκριση είναι μια αλληλεπιδραστική αμφίδρομη διαδικασία.

Μέσα από αυτή την από κοινού δραστηριότητα, η σχέση και η συζήτηση πελάτη-καθοδηγητή αρχίζουν να καθορίζουν τη διαδικασία ή τη μέθοδο της διερεύνησης. Η διαδικασία ή η μέθοδος δεν καθορίζουν τη σχέση και τη συζήτηση. Αυτό σημαίνει ότι, πελάτης και καθοδηγητής δημιουργούν εκ των έσω την παρούσα σχέση και τη συζήτηση την κάθε στιγμή καθώς εκτυλίσσεται η στιγμή, και όχι από έξω ή εκ των προτέρων. Ο καθοδηγητής δεν ελέγχει την κατεύθυνση της συζήτησης ή της αφήγησης, αλλά συμμετέχει σε αυτήν. Μαζί, πελάτης και καθοδηγητής διαμορφώνουν την αφήγηση, την επαναδιατύπωση, και τη νέα αφήγηση δημιουργώντας έναν πλούτο νέων πρωτόφαντων δυνατοτήτων και προηγουμένως αφάνταστων μελλόντων. Πιο παλιά, για να περιγράψω αυτή τη διαδικασία, χρησιμοποιούσα τη μεταφορά της «μπάλας της ιστορίας» (“storyball”) (Anderson, 2007).

### **Σχεσιακή Ειδημοσύνη**

Τόσο ο πελάτης όσο και ο καθοδηγητής φέρνουν στη συνάντησή τους την ειδημοσύνη τους: ο πελάτης είναι ειδήμων όσον αφορά τον εαυτό του και τον κόσμο του. Ο καθοδηγητής είναι ειδήμων όσον αφορά τη διαδικασία και το χώρο για τη συνεργατική σχέση και τη διαλογική συζήτηση. Ο εστιασμός στην ειδημοσύνη προσκαλεί την προσοχή μας προς τον, σε πρώτο-πρόσωπο, πλούτο του πελάτη στη γνώση (know-how) για τη ζωή του και μας

εφιστά την προσοχή να μη δίνουμε αξία και προτεραιότητα στον καθοδηγητή σαν καλύτερο γνώστη από τον πελάτη. Αυτό δεν σημαίνει ότι υπάρχει έλλειψη ειδημοσύνης στον καθοδηγητή ή ότι προσποιείται ότι δεν έχει ειδικότητα. Ο καθοδηγητής έχει ειδικότητα. Όμως, από την συνεργατική προοπτική, είναι ένα διαφορετικό είδος ειδικότητας. Είναι ότι «γνωρίζει» πώς να είναι προετοιμασμένος να προσκαλεί φυσικά και αυθόρμητα, να διατηρεί χώρο και διαδικασία για μια συνεργατική σχέση και διαλογική συζήτηση.

### **«Δεν γνωρίζω»**

Η θέση του «δεν γνωρίζω» αναφέρεται στο πως θεωρεί ένας καθοδηγητής την κατασκευή της γνώσης και στην πρόθεση και τον τρόπο με τον οποία εισάγει τη γνώση στην οποία αυτός πιστεύει. Ο καθοδηγητής έχει μια στάση ταπεινότητας σχετικά με το τί νομίζει ότι ξέρει και προσφέρει τη γνώση του δοκιμαστικά ως τροφή για σκέψη. Με άλλα λόγια, ένας συνεργατικός καθοδηγητής αποδέχεται ειλικρινά ότι δεν έχει κάποια προνομιακή πληροφόρηση, ότι δεν μπορεί να γνωρίζει εκ των προτέρων ένα πρόσωπο ή την κατάσταση που βρίσκεται, ή τί είναι καλύτερο για αυτό και ότι πάντα χρειάζεται να μάθει πιο πολλά για ό,τι έχει ή δεν έχει πει ο άλλος. Είναι σημαντικό να ακολουθεί την ανταπόκριση ενός πελάτη, καθώς και το να μπορεί να εγκαταλείπει τη δική του ιδέα αν ο πελάτης δεν ενδιαφέρεται, και να αποφεύγει τις προσωπικές ερμηνείες ως προς την ανταπόκριση.

Στόχος αυτής της διαδικασίας καθοδήγησης είναι ο καθοδηγητής να «γνωρίζει από κοινού με» το άλλο πρόσωπο αντί να γνωρίζει «για» αυτό. Με άλλα λόγια, πρόκειται για διαδικασία μιας από κοινού διερεύνησης και μάθησης. Ένας συνεργατικός καθοδηγητής έχει επίγνωση του κινδύνου που ενυπάρχει στο να γνωρίζει κανείς, δηλαδή, ότι μπορεί να τοποθετήσει τους ανθρώπους σε κατηγορίες προβλημάτων ή να τους αναγνωρίσει ως μέλη ομάδων ή τύπων προσώπου. Μια τέτοια γνώση μπορεί να παρεμβληθεί στην ικανότητα του καθοδηγητή να ενδιαφέρεται και να μαθαίνει για τη μοναδικότητα ενός συγκεκριμένου προσώπου και τη ζωή του. Το «δεν γνωρίζω» είναι απλά μια έννοια που αφορά τη συμμετοχή σε μια συνομιλία, που προσφέρει τροφή για σκέψη, σαν ένας άλλος πιθανός τρόπος να συνεχίζεται η συνομιλία πάνω στο αντικείμενο της. Το να συμμετέχει σημαίνει να παίρνει μέρος σε μια διαδικασία με έναν απροκατάληπτο τρόπο. Το να

«μη γνωρίζει» είναι «να γνωρίζει από κοινού με τον άλλον» και είναι κεντρικής σημασίας για μια διαλογική διαδικασία.

### **Το να Ανοίγεται Δημόσια**

Φυσικά οι καθοδηγητές έχουν τις ιδιωτικές τους σκέψεις όταν μιλούν με έναν πελάτη. Αυτές οι σκέψεις επηρεάζουν το πώς ακροάται, ακούει και απαντά ένας καθοδηγητής. Από τη συνεργατική σκοπιά, ο καθοδηγητής είναι ανοιχτός και γενναιόδωρος ως προς τις αόρατες σκέψεις του, κάνοντάς τες ορατές ή, λέγοντας το αλλιώς, *δημοσιοποιώντας* τες (Anderson, 1997). Πρόκειται για το μοίρασμα των εσωτερικών διαλόγων που μπορεί να έχει ο καθοδηγητής με τον εαυτό του για κάποιον πελάτη και για τη διαδικασία καθοδήγησης. Το να δημοσιοποιήσει, δηλαδή να μοιραστεί ό,τι νομίζει ότι ίσως γνωρίζει, προσφέρει τροφή για σκέψη και διάλογο, προτείνοντας εναλλακτικές δυνατότητες για τα πράγματα ή τους τρόπους να μιλά κανείς. Το να κάνει κανείς δημόσιες τις ιδιωτικές του σκέψεις σχετίζεται με αυτό στο οποίο αναφέρεται ο Bakhtin (1981) ως ανταποκριτική κατανόηση. Υποστηρίζει ότι, «Μια παθητική κατανόηση του νοήματος στο επίπεδο της γλώσσας δεν είναι καθόλου κατανόηση» (σελ. 281). Ο Shotter, επηρεασμένος από τον Bakhtin και τον Wittgenstein, προτείνει ένα είδος σχεσιακής-ανταποκριτικής κατανόησης. Με άλλα λόγια, η κατανόηση δεν μπορεί να λάβει χώρα εκτός εάν και οι δύο, ο ομιλητής-ακροατής και ο ακροατής-ομιλητής ανταποκρίνονται ο ένας στον άλλον. Ένας μη ανταποκριτικός εσωτερικός διάλογος διατρέχει τον κίνδυνο να οδηγήσει σε μια αστοχία κατανόησης ή μια κατανόηση που δεν εναρμονίζεται με αυτήν του ομιλητή ή με την πρόθεση του. Αν μετατρέψει κανείς τον εσωτερικό του διάλογο ή τις σκέψεις του σε λόγια παράγει κάτι διαφορετικό από τη σκέψη ή την κατανόηση αυτή καθεαυτή. Η έκφραση της σκέψης οργανώνει και αναδιαμορφώνει τη σκέψη - η σκέψη μεταλλάσσεται μέσα στη διαδικασία της άρθρωσης. Η σχέση με τον πελάτη και το πλαίσιο, μεταξύ άλλων, επηρεάζει τις λέξεις που επιλέγονται και τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζονται. Αν δεν εκφράζει τον εσωτερικό του διάλογο, ίσως ο καθοδηγητής διατρέχει τον κίνδυνο να εμμένει σε μια σκέψη, η οποία γίνεται ένα φίλτρο μονοδρομικής προοπτικής, μέσα από το οποίο θα βλέπει, θα ακούει και θα βιώνει τον

πελάτη και ίσως οδηγηθεί σε ένα μονόλογο καθοδηγητή-πελάτη: μακροσκελείς παράλληλες συζητήσεις.

### **Αυθορμητισμός και Αβεβαιότητα**

Οι καθοδηγητικές συζητήσεις είναι πιο πολύ σαν τη φυσική συνομιλία κατά την οποία η ανταπόκριση κάθε προσώπου (σχόλια, ερωτήσεις, κλπ.) διαμορφώνεται, διαμορφώνει και καλεί τον άλλον να μιλήσει. Όπως ειπώθηκε πιο πάνω, οι συζητήσεις δεν καθοδηγούνται από δομημένους χάρτες σχετικά με το πώς θα έπρεπε να μοιάζει ή να εκτυλίσσεται η συζήτηση: για παράδειγμα, ποιος θα είναι ο βηματισμός ή η διαδοχή σε ό,τι συζητιέται. Ούτε καθοδηγούνται από προκατασκευασμένες ερωτήσεις ή άλλες στρατηγικές. Οι συζητήσεις είναι μια φυσική, αυθόρμητη δραστηριότητα κατά την οποία πελάτης και καθοδηγητής δημιουργούν μαζί τους δρόμους και καθορίζουν τον προορισμό. Ό,τι δημιουργείται είναι διαφορετικό και περισσότερο από ό,τι θα μπορούσε να δημιουργηθεί από τον ένα χωρίς τον άλλον.

Μια τέτοια σχέση και διαδικασία περιλαμβάνει αβεβαιότητα σχετικά με την κατεύθυνση και τον προορισμό. Φυσικά, οι πελάτες μπορεί να έρχονται - και συχνά το κάνουν - με ένα προκαθορισμένο προορισμό ή στόχο, όπως και προσδοκίες σχετικά με το πώς θα τους βοηθήσει ο καθοδηγητής. Οι στόχοι είναι καλοί· χρειάζεται όμως προσοχή, ώστε ούτε ο πελάτης ούτε ο καθοδηγητής να φυλακιστούν σε ένα στόχο και να χαθεί η δυνατότητα να συμμετέχουν αυθόρμητα στη συζήτηση. Οι ορισμοί των προβλημάτων και των στόχων συχνά αλλάζουν στην πορεία των καθοδηγητικών συζητήσεων: οι δρόμοι που ακολουθούνται, τα αδιέξοδα κατά την πορεία και ο τελικός προορισμός ποικίλλουν από πελάτη σε πελάτη, από καθοδηγητή σε καθοδηγητή και από κατάσταση σε κατάσταση. Με άλλα λόγια, σε μια συνεργατική σχέση και διαλογική συζήτηση κανείς δεν ξέρει πώς θα εκτυλιχτεί μια ιστορία, πώς θα αναδυθεί το καινούργιο ή με τί θα μοιάζει το καινούργιο. Παρόλο που δεν υπάρχει τίποτα κακό στο να έχεις κάποια ιδέα και άνεση για το πού πας και πώς θα φτάσεις εκεί, από τη διαδικασία αναδύονται εκπλήξεις μέσα στις ασταμάτητες μετατροπές και δυνατότητες (δηλ. σκέψεις, δράσεις, νοήματα). Το να είσαι αυθόρμητος/η είναι διακύβευμα - σημαίνει αβεβαιότητα και ανοικτότητα σε απρόβλεπτες αλλαγές.

## Αλλάζοντας Αμοιβαία

Ο γνήσιος διάλογος μεταμορφώνει όλους τους συμμετέχοντες - δεν μπορεί να γίνει αλλιώς. Κάθε πρόσωπο είναι συνέχεια κάτω από την επιρροή των άλλων, συμπεριλαμβανομένου και του καθοδηγητή. Ο καθένας διακινδυνεύει να αλλάξει όπως και οι άλλοι. Ο καθοδηγητής συμμετέχει ενεργά σε μια πολύπλοκη αλληλεπιδραστική διαδικασία συνεχούς ανταπόκρισης προς έναν πελάτη, όπως και προς τον δικό του εσωτερικό διάλογο και την εμπειρία. Με άλλα λόγια, ως συζητησιακοί σύντροφοι συνέχεια εναρμονίζουμε τις δράσεις μας ο ένας με τον άλλον καθώς ανταποκρινόμαστε ο ένας στον άλλον.

Η φιλοσοφική στάση γίνεται ένας φυσικός και αυθόρμητος τρόπος του είναι και του γίνεσθαι μαζί με τον άλλον. Ένας καθοδηγητής δεν εισάγει μια θεωρία στην πρακτική ούτε χρησιμοποιεί τεχνικές και δεξιότητες όπως συνήθως τις έχουμε στο νου μας. Αντίθετα, η στάση απορρέει από ένα σύνολο φιλοσοφικών παραδοχών, οι οποίες διαμορφώνουν *τρόπους του είναι και του γίνεσθαι* σε σχέσεις και συζητήσεις που είναι συνεργατικές και διαλογικές. Με άλλα λόγια, όπως ειπώθηκε προηγουμένως, πρόκειται για ένα *από κοινού εντός* της πρακτικής μας. Θεωρώ ότι αυτό που αποκαλώ «δυναμική βιωσιμότητα» είναι αποτέλεσμα της πρακτικής. Κάτι δημιουργείται - πείτε τον τρόπο του σκέπτεσθαι ή τρόπο του είναι και του γίνεσθαι - το οποίο συνεχίζεται και έξω από την επαγγελματική συνάντηση. Αυτό το κάτι δεν είναι ένα παράγωγο, μια λύση ή διά-λυση που μπορεί να αναπαραχθεί. Αντίθετα, είναι κάτι καινούργιο στη σκέψη και στη δράση όπου ένα πρόσωπο μαθαίνει με το δικό του τρόπο ή τη δική του «τεχνογνωσία» - πώς να ανταποκρίνεται στην καθημερινή του ζωή - όπως προτείνει ο Wittgenstein, ότι γνωρίζει «το δρόμο» και το πώς «να συνεχίσει» ή τουλάχιστον έχει μια αίσθηση ότι μπορεί να το καταφέρει.

Στη δράση, η στάση αυτή παίρνει πολλαπλά σχήματα, ανάλογα με τη σχέση και τη συζητησιακή διαδικασία από καθοδηγητή σε καθοδηγητή, πελάτη σε πελάτη, και κατάσταση σε κατάσταση. Οι πελάτες αναφέρουν μια αίσθηση κτήσης, ένα είδος ανήκειν, μια αίσθηση κοινής ευθύνης για τη διαδικασία της καθοδήγησης και την έκβαση. Οι καθοδηγητές συχνά αναφέρουν μια πρωτόγνωρη αίσθηση εκτίμησης προς τους πελάτες τους, μια



ανανεωμένη αίσθηση ενθουσιασμού και μια αυξημένη αίσθηση ικανότητας και αισιοδοξίας για τη δουλειά τους.

Σε συνδυασμό, τα χαρακτηριστικά αυτής της στάσης υποδηλώνουν ότι η συνεργατική-διαλογική καθοδήγηση μοιάζει με τον τρόπο που διαντιδρούμε και μιλάμε στην καθημερινή ζωή ή στην «φυσικά εμφανιζόμενη διαδραστική ομιλία... με την οποία οι άνθρωποι ζουν τη ζωή τους και διάγουν την καθημερινότητα» (Edwards, 2005, σελ. 257). Κατά τη διαδικασία καθοδήγησης, οι συμμετέχοντες προσπαθούν να βρουν τρόπους να προχωρήσουν και να συνεχίσουν τη ζωή τους, όπως κάνουμε όλοι σε όλες τις πλευρές της ζωής μας.

Μια προειδοποίηση: παρόλο που η συνεργασία και ο διάλογος γενικά καθώς και οι παραδοχές όπου βασίζεται η συνεργατική-διαλογική καθοδήγηση και ο προσανατολισμός που προτείνει κερδίζουν έδαφος μεταξύ μιας αυξανόμενης κοινότητας ακαδημαϊκών σε πολλά επιστημονικά πεδία καθώς και στον επιχειρηματικό κόσμο (Isaacs, 1999· John-Steiner, 2000· Veenman & Hart, 2014), η ύπαρξη τους εν δράσει είναι εξαίρεση (Groysberg & Slind, 2014· Veenman & Hart, 2014). Η ιδεολογική αλλαγή πόρρω απέχει από τον παραδοσιακό λόγο των ατομικά προσανατολισμένων πολιτισμικών πλαισίων και από την από-πάνω-προς-τα-κάτω επίσημη εξειδίκευση τόσο για τους υπεύθυνους στην κορυφή όσο και για τα μέλη της οργάνωσης ή της επιχείρισης. Το θέλημα των κυρίαρχων λόγων αποτελεί πρόκληση για όλους μας.

## Παραπομπές

Anderson, H. (1997). *Conversation, Language and Possibilities: A Postmodern Approach to Therapy*. Basic Books: New York, New York.

Anderson, H. & Gehart, D. (2007). *Collaborative Therapy: Relationships and Conversations that make a Difference*. New York, New York: Routledge.

Derrida, J. (2000). *Of Hospitality*. (trans. by Rachel Bowlby). Stanford: Stanford University Press.

Gergen, K.J. (2009). *Relational Being. Beyond Self and Community*. New York, New York: Oxford University Press.

Groysberg, B., & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*. June, 2012.

Holquist, M. (2002). *Dialogism*. 2<sup>nd</sup>. Edition. Routledge: New York, New York.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. New York, New York: Currency & Doubleday.

Stanford Encyclopedia of Philosophy. Postmodernism.

<http://plato.stanford.edu/entries/postmodernism/>

Schrage, M. (1990). *Shared Minds The New Technologies of Collaboration*. New York, New York: Random House.

John-Steiner, V. (2000). *Creative Collaboration*. New York, New York: Oxford University Press.

Shotter, J. (2010). *Social Construction on the Edge: 'Witness'-Thinking & Embodiment*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications.

Shotter, J. (2008). *Conversational Realities Revisited: Life, Language, Body and World*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications.

Shotter, J. (1995). In conversation: joint action, shared intentionality, and conversational ethics. *Theory and Psychology*.5, 49-73.

Veenman, D. & Hart, G. (2014). The rise of "conversational leadership". *The Right Conversation, Ltd*.

## Σημειώσεις

---

<sup>i</sup> Για τον Derrida *φιλοξενία χωρίς όρους (unconditional hospitality)* σημαίνει το ακραίο: το απόλυτο. Αυτό είναι αδύνατον σε μια συνεργατική σχέση και πλαίσιο. Ένας καθοδηγητής δεν μπορεί να δώσει όλα όσα έχει, υλικά ή άλλα, χωρίς συνθήκες όπως είναι η αποζημίωση ή άλλες παράμετροι πλαισίου ή συμβολαίου. Σημασία έχει, όμως, να είναι κανείς φιλόξενος, να καλωσορίζει και να είναι ανοιχτός στην ετερότητα του άλλου.

<sup>ii</sup> See Holquist, M. (2002). *Dialogism*. 2<sup>nd</sup>. Edition. Routledge: New York, New York , pps. 59-63.

<sup>iii</sup> Δες Anderson, H. (1997) και Anderson, H. & Gehart, D. (2007) για περαιτέρω επεξεργασία των χαρακτηριστικών της φιλοσοφικής στάσης.