

Καθοδηγώντας τους σύγχρονους οργανισμούς: Τα Κακότροπα Προβλήματα στο επίκεντρο της ηγετικής λειτουργίας

Αθανάσιος Γκέγκας

Υπ. Δρ Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων / Πανεπιστημίου Αιγαίου

Περίληψη

Οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν, διεθνώς σήμερα, προβλήματα και προκλήσεις, η αποτελεσματική διαχείριση των οποίων απαιτεί αλλαγή των οργανωσιακών προτύπων, της υπάρχουσας διοικητικής φιλοσοφίας και κυρίως της υφιστάμενης αντιληπτικότητας των καταστάσεων.

Υπάρχει δε μία κατηγορία προβλημάτων, τα κακότροπα προβλήματα (wicked problems), που αποτελούν την κυριότερη πρόκληση της ηγεσίας των σύγχρονων οργανισμών, αφού με τον ένα ή άλλο τρόπο αποτελούν την πηγή και δομούν την αναγκαιότητα κάθε απαιτούμενης αλλαγής στους τελευταίους.

Η προσέγγιση και περιγραφή αυτού του είδους των προβλημάτων, έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνητών. Έτσι στο πλαίσιο του παρόντος πραγματοποιείται η ανάλυση των ερευνητικών προσεγγίσεων αυτών και η δόμηση ενός συνθετικού πλαισίου προσδιορισμού των συγκεκριμένων προβλημάτων.

Λέξεις Κλειδιά: Κακότροπα προβλήματα, λήψη αποφάσεων, βιωσιμότητα, ηγεσία.

Εισαγωγή

Ο σκοπός του παρόντος είναι η αναλυτική παρουσίαση και ανάπτυξη της έννοιας των κακότροπων προβλημάτων (wicked problems), τα οποία πλέον αποτελούν την πλειοψηφία των προβλημάτων με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι οι σύγχρονοι οργανισμοί.

Τα προβλήματα αυτά, τα οποία δεν έχουν προκύψει ξαφνικά, ούτε έχουν αναδειχθεί από το κενό θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αποτελούν τη μετεξέλιξη ενός μεγάλου αριθμού απλών προβλημάτων, τα οποία δεν αντιμετωπίστηκαν αποτελεσματικά τη χρονική στιγμή που έπρεπε.

Συνέπεια της παραπάνω μη αντιμετώπισης αυτών των απλών προβλημάτων, ήταν αυτά να συσσωρευτούν, να αλληλεπιδράσουν και τελικά να δημιουργήσουν μέσω διεργασιών σύνθεσης, αντίθεσης και μετασχηματισμού τα κακότροπα προβλήματα, τα οποία χαρακτηρίζονται από αυξημένο βαθμό πολυπλοκότητας, δυσκολίας και ασάφειας.

Τα κακότροπα προβλήματα είναι η κυριότερη πρόκληση της ηγεσίας των σύγχρονων οργανισμών, αφού με τον ένα ή άλλο τρόπο αποτελούν την πηγή και δομούν την αναγκαιότητα κάθε απαιτούμενης αλλαγής στους τελευταίους.

Η (δυσ)λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών

Είναι αδιαμφισβήτητο, ότι οι αποφάσεις που θα λάβει η ηγεσία ενός οργανισμού θα καθορίσουν εν πολλοίς το μέλλον και τη βιωσιμότητα αυτού. Γενικά η ηγεσία καλείται να πάρει αποφάσεις όταν ο οργανισμός:

- Βρίσκεται αντιμέτωπος με έναν πρόβλημα, δηλαδή παρατηρείται μια δυσαρμονία μεταξύ της λειτουργίας του οργανισμού και του ευρύτερου περιβάλλοντος αυτού.
- Πρόκειται να αξιοποιήσει μια ευκαιρία, δηλαδή υπάρχει μια συνθήκη του περιβάλλοντος του οργανισμού, που μπορεί ο τελευταίος με την υφιστάμενη οργανωσιακή ικανότητα ή με μια εν δυνάμει (εφικτή να αποκτηθεί αν απαιτηθεί άμεσα) να την αξιοποιήσει.

Ιδιαίτερης σημασίας μεταξύ των δύο παραπάνω καταστάσεων καθίσταται η πρώτη, αφού το πρόβλημα, σε αντίθεση με την ευκαιρία που επαφίεται στη διακριτική ευχέρεια του οργανισμού στο αν θα την αξιοποιήσει ή όχι, δεν παρέχει τη δυνατότητα μη ενασχόλησης και αντιμετώπισης.

Ο οργανισμός δηλαδή θα πρέπει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα, ανεξαρτήτως της κατεχόμενης οργανωσιακής ικανότητας (organizational capacity) και των διαθέσιμων οργανωσιακών δυνατοτήτων (organizational capabilities).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν, διεθνώς σήμερα, προβλήματα και προκλήσεις, η αποτελεσματική διαχείριση των οποίων απαιτεί αλλαγή των οργανωσιακών προτύπων, της υπάρχουσας διοικητικής φιλοσοφίας και κυρίως της υφιστάμενης αντιληπτικότητας των καταστάσεων.

Η διαμορφούμενη κατάσταση θα μπορούσε να περιγραφεί με τους τρεις παρακάτω παράγοντες:

- Τα αντιμετωπιζόμενα από τους οργανισμούς προβλήματα

Τα προβλήματα αυτά μπορούν να θεωρηθούν ως 3ης Γενιάς. Δηλαδή πολύπλοκα, μη γραμμικά προβλήματα, ο προσδιορισμός των οποίων δομείται στη βάση προϋποθέσεων και όχι γεγονότων και άρα έχει έντονο το στοιχείο της αβεβαιότητας. Επιπλέον η ανάλυση των παραμέτρων που συνθέτουν τα συγκεκριμένα προβλήματα και τη διαμόρφωση των πιθανών λύσεων, χαρακτηρίζεται όχι από έλλειψη αλλά από υπερπληθώρα διαθέσιμων δεδομένων και πληροφοριών με άμεση συνέπεια την εμφάνιση του φαινόμενου «Ανάλυση-Παράλυση».

- Οι διοικητικές δομές

Με τον ορό δομές εννοούνται τα συστήματα και οι διαδικασίες στη βάση των οποίων είναι δομημένοι και λειτουργούν οι οργανισμοί. Οι δομές αυτές μπορούν να θεωρηθούν ως 2ης Γενιάς, διότι αν και, σε αρκετές περιπτώσεις, έχουν ενσωματώσει σύγχρονες πρακτικές και καινοτόμες μεθόδους εντούτοις παραμένουν αρκετά ανελαστικές και απομονωμένες.

Αυτό είναι συνέπεια του γεγονότος, ότι ο όποιος σχεδιασμός πραγματοποιήθηκε αποσπασματικά, χωρίς συγκεκριμένο σχέδιο και κυρίως χωρίς προβλέψεις λειτουργικότητας και διασύνδεσης των διαφόρων υπηρεσιών και δομών, ώστε τελικά να μην επιτυγχάνεται μεγιστοποίηση της ωφέλειας και της προστιθέμενης αξίας από αυτές.

- Η διοικητική φιλοσοφία

Η διοικητική φιλοσοφία, ο τρόπος δηλαδή που λαμβάνονται και υλοποιούνται οι αποφάσεις μπορεί να χαρακτηριστεί ως 1ης Γενιάς, αφού εξακολουθεί να στηρίζεται σε γραμμικό τρόπο σκέψης με αποτέλεσμα τόσο η λήψη αποφάσεων όσο και η υλοποίηση αυτών να γίνεται με ταχύτητα που δεν συμβαδίζει με τις εξελίξεις.

Η τρείς παραπάνω παράγοντες είναι προφανές ότι βρίσκονται σε δυσαρμονία μεταξύ τους, αφού λειτουργούν σε διαφορετικές φάσεις έτσι ώστε να μην επιτυγχάνεται η ευθυγράμμιση τους και τελικά η αποτελεσματική υλοποίηση της αποστολής των οργανισμών.

Είναι προφανές ότι για να μπορέσει να αντιμετωπιστεί η συγκεκριμένη κατάσταση απαιτούνται αλλαγές σε δύο επίπεδα:

- Αρχικά απαιτείται αλλαγή της αντιληπτικότητας των ανθρώπων, ώστε να μετασχηματιστεί η διοικητική φιλοσοφία των οργανισμών και υιοθετήσει μη γραμμικές προσεγγίσεις.
- Σε δεύτερο επίπεδο έρχεται η αλλαγή της πραγματικότητας των οργανισμών μέσω του ανασχεδιασμού των δομών τους (συστήματα και διεργασίες), ο οποίος θα επιτρέψει την πλήρη αξιοποίηση της νέας υιοθετούμενης φιλοσοφίας διοίκησης και την ολιστική αντιμετώπιση των μη γραμμικών προβλημάτων.

Όπως εξάγεται από τα παραπάνω, το συνδετικό στοιχείο της διπλής αλλαγής, αντιληπτικότητας και πραγματικότητας, δεν είναι άλλο από τα προβλήματα προς αντιμετώπιση, αφού αυτά βρίσκονται στον πυρήνα της διαπιστούμενης δυσαρμονίας και της αναγκαιότητας λήψης αποφάσεων για την αποκατάστασή της.

Τα προβλήματα των σύγχρονων οργανισμών

Δεν είναι όλα τα οργανωσιακά προβλήματα του ίδιου βαθμού δυσκολίας και συνεπώς δεν απαιτούν την ίδια επίδειξη σημασίας και ενασχόλησης, ούτε χρήζουν της ίδιας προσέγγισης στην αντιμετώπισή τους.

Στην πράξη από τα δυσκολότερα ζητήματα αναφορικά με τα προβλήματα είναι, σύμφωνα με τους H.W.J. Rittel και M.M. Webber (Rittel and Webber, 1973: 159), τόσο ο ορισμός του προβλήματος, δηλαδή η κατανόηση της διαφοράς μεταξύ της παρατηρούμενης και της επιθυμητής συνθήκης, όσο και ο εντοπισμός του προβλήματος, δηλαδή η εύρεση της θέσης του μέσα στο πολύπλοκο δίκτυο στοιχείων και αιτιωδών σχέσεων που το απαρτίζουν ή το δημιουργούν.

Η διαφορετικότητα των προβλημάτων είναι σε πλήρη συσχέτιση με τους παράγοντες επιρροής του περιβάλλοντος λειτουργίας των οργανισμών και διαμορφώνεται από τις επόμενες μεταβλητές:

- τον προσδιορισμό του προβλήματος, από όπου προκύπτει η ασάφεια.
- τους συμμετέχοντες (ποσοτικά και ποιοτικά) στο πρόβλημα, από όπου προκύπτει η πολυπλοκότητα.
- τη διαθέσιμη πληροφορία, από όπου προκύπτει η μεταβλητότητα και η αβεβαιότητα.

Κατά συνέπεια δεν είναι τυχαίο ότι έχουν αναπτυχθεί αρκετές και διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις προβλημάτων, οι οποίες επιδιώκουν να ταξινομήσουν τα προβλήματα στη βάση των παραπάνω μεταβλητών και να προσδιορίσουν το πλαίσιο επίλυσης τους απαντώντας στα κρίσιμα ερωτήματα (Τι;, Ποιος;, Πως;, Γιατί; Που;).

Μία από τις γνωστότερες διακρίσεις των προβλημάτων έχει δοθεί το 1973 από τους H.W.J. Rittel και M.M. Webber (Rittel and Webber, 1973: 160), οι οποίοι και κατέταξαν τα προβλήματα, κυρίως σύμφωνα με την περιοχή (κοινωνία ή επιστήμη) που εμφανίζονται σε :

- Κακότροπα προβλήματα (wicked problems).

Με τα προβλήματα αυτά έρχεται αντιμέτωπος ο κυβερνητικό σχεδιασμός και περιλαμβάνουν κυρίως προβλήματα σχεδιασμού δημόσιων πολιτικών.

- Απλά (tame problems)

Τα οποία είναι τα προβλήματα που παρατηρούνται στις φυσικές επιστήμες.

Η Ν. Roberts δίνει μια ακόμα κατηγοριοποίηση προβλημάτων χρησιμοποιώντας ως κριτήριο διάκρισης τη στάση των ενδιαφερομένων μερών έναντι του προβλήματος. Σύμφωνα με αυτή την κατάταξη, τα προβλήματα μπορούν να είναι (Roberts, 2000: 1)

:

- Προβλήματα τύπου 1 ή απλά προβλήματα.

Σε αυτά τα προβλήματα τα ενδιαφερόμενα μέρη συμφωνούν τόσο στον ορισμό του προβλήματος, όσο και στην προσέγγιση της λύσης του.

- Προβλήματα τύπου 2 ή πολύπλοκα προβλήματα.

Σε αυτά τα προβλήματα τα ενδιαφερόμενα μέρη συμφωνούν στον ορισμό του προβλήματος όχι όμως και στην προσέγγιση της λύσης του.

- Προβλήματα τύπου 3 ή κακότροπα προβλήματα.

Σε αυτά τα προβλήματα τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν συμφωνούν ούτε στον ορισμό του προβλήματος ούτε όμως και στην προσέγγιση της λύσης του.

Τέλος ο Κ. Grint παρουσιάζει μια άλλη ταξινόμηση προβλημάτων, η οποία βασίζεται στον βαθμό της αβεβαιότητας που ενυπάρχει στο πρόβλημα και η οποία συνδέεται άμεσα με τον τρόπο αντίδρασης και επίλυσης του προβλήματος.

Η κατηγοριοποίηση του Κ. Grint (Grint, 2005: 1473) είναι:

- Απλά (tame problems)

Τα οποία ενδέχεται να είναι περίπλοκα, είναι όμως επιλύσιμα μέσω γραμμικά εξελισσόμενων δράσεων. Δεδομένου ότι ο βαθμός αβεβαιότητας είναι χαμηλός τα συγκεκριμένα προβλήματα αντιμετωπίζονται με προσέγγιση διαχείρισης (Management).

- Κακότροπα (wicked problems)

Τα οποία δε είναι περίπλοκα αλλά πολύπλοκα και επιλύονται μέσω μη γραμμικών διεργασιών. Ο βαθμός αβεβαιότητας στα συγκεκριμένα προβλήματα είναι υψηλός και για αυτό η κατάλληλη προσέγγιση επίλυσης είναι η ηγεσία (Leadership).

- Κρίσιμα (critical problems)

Τα συγκεκριμένα προβλήματα είναι αυταπόδεικτες καταστάσεις, όπως μία κρίση, οι οποίες απαιτούν άμεση λήψη αποφάσεων και ταχύτητα δράσης. Ο βαθμός αβεβαιότητας είναι ουσιαστικά μηδενικός και αυτό που απαιτείται είναι η λήψη απόφασης και η άμεση αντιμετώπιση του προβλήματος. Ως κατάλληλη προσέγγιση αντιμετώπισης προκρίνεται η διοίκηση (Command).

Από τις παραπάνω κατηγοριοποιήσεις, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατηγορία των κακότροπων προβλημάτων. Ο όρος διατυπώθηκε από τον H.W.J. Rittel και εμφανίστηκε για πρώτη φορά από τον C.W. Churchman (Buchanan, 1992: 15-16) για να περιγράψει «μια ομάδα προβλημάτων του κοινωνικού συστήματος τα οποία είναι ανεπαρκώς προσδιορισμένα και στα οποία η διαθέσιμη πληροφορία είναι συγκεχυμένη, υπάρχουν πολλά ενδιαφερόμενα μέρη με αντικρουόμενες αξίες και οι επιπτώσεις τους σε όλο το σύστημα είναι επίσης συγκεχυμένες σε μεγάλο βαθμό» (Churchman, 1967).

Δεδομένου ότι ο παραπάνω ορισμός των κακότροπων προβλημάτων έχει μια εγγενή ασάφεια, οι H.W.J. Rittel και M.M. Webber επιχείρησαν να προσδιορίσουν πλήρως τον όρο, παραθέτοντας και αναλύοντας δέκα ιδιότητες χαρακτηριστικές αυτών των προβλημάτων (Rittel and Webber, 1973: 161-167):

1. Δεν είναι πλήρως προσδιορισμένα.

Όπως σημειώνουν οι παραπάνω συγγραφείς «το πρόβλημα δεν μπορεί να οριστεί μέχρι να βρεθεί η λύση σε αυτό» (Rittel and Webber, 1973: 161). Στην πράξη κάθε πιθανή αιτία του προβλήματος προδιαγράφει και μια λύση αυτού, με αποτέλεσμα να απαιτείται η αναγνώριση όλων των πιθανών λύσεων ώστε μέσα από την ανάλυσή τους να καταγραφούν οι απαιτήσεις για πληροφορίες που θα προσδιορίσουν το πρόβλημα.

Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένας αυτοτροφοδοτούμενος κύκλος επανάληψης, ο οποίος χρειάζεται πληροφορίες που δύσκολα μπορεί να είναι όλες διαθέσιμες την κατάλληλη στιγμή.

2. Δεν έχουν τελική λύση.

Δεδομένου ότι «... η διεργασία επίλυσης του προβλήματος ταυτίζεται με τη διεργασία κατανόησης της φύσης του» (Rittel and Webber, 1973: 162), τα κακότροπα προβλήματα αποτελούν ανοικτού τύπου διεργασία.

Η συνεχώς εξελισσόμενη αιτιώδης σχέση μεταξύ των αιτιών, εναλλακτικών και συνεπειών της επίλυσης αποτρέπει τους εμπλεκόμενους, από το να δηλώσουν με βεβαιότητα το τέλος του προβλήματος.

Συνήθως η διεργασία επίλυσης τερματίζεται για λόγους που έχουν να κάνουν με δεσμεύσεις και περιορισμούς (χρόνος, χρήμα κτλ.) ή με προτιμήσεις των εμπλεκόμενων και οι οποίες, όμως δεν σχετίζονται με το ίδιο το πρόβλημα.

3. Έχουν λύσεις που δεν χαρακτηρίζονται σωστές ή λάθος, αλλά καλές ή κακές.

Το γεγονός της εμπλοκής μεγάλου αριθμού ενδιαφερομένων μερών, με διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες στη διεργασία επίλυσης, προσφέρει πολλές οπτικές ανάλυσης και αξιολόγησης των προτεινομένων λύσεων.

Επειδή όμως κανένα από τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν έχει την εξουσία να καθιερώσει επίσημους κανόνες λήψης απόφασης και να προσδιορίσει με αυτό τον τρόπο την ορθότητα των εναλλακτικών, είναι φανερό ότι οι εναλλακτικές μπορούν να χαρακτηριστούν μόνο ως καλές-κακές ή ικανοποιητικές-ανεκτές, αναλόγως των προτιμήσεων και στάσεων του κάθε ενδιαφερόμενου μέρους (Rittel and Webber, 1973: 163).

4. Δεν υφίσταται ένας άμεσος και απόλυτος έλεγχος της λύσης του προβλήματος.

Οι επιπτώσεις της λύσης ενός κακότροπου προβλήματος δεν περιορίζονται, χρονικά και χωρικά, και επιπλέον μπορούν να παράγουν οι ίδιες νέες ανεπιθύμητες καταστάσεις, πολύ χειρότερες από αυτές που επιδιώχθηκε να επιλυθούν. Ως συνέπεια του παραπάνω δεν καθίσταται εφικτή η πλήρης αξιολόγηση των συνεπειών.

5. Κάθε επιχειρούμενη λύση είναι ανεξάρτητη και μοναδική, καθώς παράγει αποτελέσματα που δεν δύναται να αναιρεθούν.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς «όταν οι δράσεις είναι μη αποτελεσματικά αναστρέψιμες και ο χρόνος ημι-ζωής των συνεπειών είναι μεγάλος, τότε κάθε δοκιμή (λύσης) έχει τη δική της σημασία.» (Rittel and Webber, 1973: 163). Κάθε εφαρμοζόμενη λύση λοιπόν έχει τη δική της επίδραση στην κατάσταση και διαμορφώνει ένα νέο πλαίσιο, που μπορεί να προκαλέσει νέα προβλήματα, για αυτό και η προσέγγιση δοκιμής-λάθους είναι απαγορευτική.

6. Δεν υφίσταται ένα διαχειρίσιμο και προσδιορισμένο σύνολο εναλλακτικών αλλά ούτε ένα καλά προσδιορισμένο σύνολο επιτρεπόμενων λειτουργιών, που να μπορούν να ενσωματωθούν στο σχέδιο εφαρμογής της λύσης.

Στο πεδίο της κοινωνικής πολιτικής δεν υπάρχει ένα πεπερασμένο σύνολο με λύσεις και κανόνες αντιμετώπισης των προβλημάτων. Έτσι το σύνολο των εφικτών σχεδίων δράσης βασίζεται στη ρεαλιστική κρίση, στην ικανότητα αξιολόγησης των «εξωτικών» ιδεών και στην εμπιστοσύνη μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (Rittel and Webber, 1973: 164).

7. Κάθε πρόβλημα είναι μοναδικό.

Με τον όρο «μοναδικό» οι H.W.J. Rittel και M.M. Webber (Rittel and Webber, 1973: 164) επισημαίνουν την ύπαρξη μιας τουλάχιστον χαρακτηριστικής ιδιότητας κάθε προβλήματος που το κάνει να διαφέρει σημαντικά από κάθε προηγούμενο πρόβλημα.

Ως εκ τούτου τα κακότροπα προβλήματα δεν μπορούν να ταξινομηθούν σε ομάδες προβλημάτων, που μπορούν να αντιμετωπιστούν στη βάση ενός κοινού συνόλου αρχών και τεχνικών επίλυσης. Έτσι η αντιμετώπιση των κακότροπων προβλημάτων βασίζεται εν μέρει στην «.....τέχνη του να μην γνωρίζεις πολύ νωρίς το είδος της λύσης που θα εφαρμόσεις» (Rittel and Webber, 1973: 164).

8. Κάθε πρόβλημα μπορεί να θεωρηθεί, ως απόρροια ενός άλλου προβλήματος.

Στην επίλυση προβλημάτων είναι επιθυμητό να αντιμετωπίζονται οι αιτίες αυτών και όχι απλά να θεραπεύονται οι συνέπειες τους. Κατά συνέπεια ο εντοπισμός των αιτιών ενός προβλήματος καθίσταται ιδιαίτερης σημασίας.

Ο παραπάνω εντοπισμός καταλήγει αρκετές φορές στη διαπίστωση, ότι το προς αντιμετώπιση πρόβλημα αποτελεί στην ουσία επίπτωση ενός άλλου προβλήματος, που βρίσκεται σε υψηλότερο επίπεδο ανάλυσης.

Έτσι η ανάλυση ενός προβλήματος σε υψηλότερο επίπεδο παρέχει μια ευρύτερη αντίληψη αυτού αλλά ταυτόχρονα το κάνει και δυσκολότερα αντιμετωπίσιμο, με αυτό να συνεπάγεται την τάση των μελών ενός οργανισμού να εξετάζουν τα

προβλήματα σε ένα επίπεδο κάτω από το δικό τους (Rittel and Webber, 1973: 165).

9. Η ερμηνεία του προβλήματος (αιτιών και συνεπειών) ποικίλει και καθορίζει και την προσέγγιση επίλυσής του.

Η αντίληψη του αναλυτή ενός προβλήματος για τον κόσμο αποτελεί τον ισχυρότερο προσδιοριστικό παράγοντα ενός προβλήματος και ακολούθως και της προσέγγισής επίλυσής του (Rittel and Webber, 1973: 166).

10. Δεν υπάρχει περιθώριο για λάθος προσέγγιση λύσης.

Η επίλυση των κακότροπων προβλημάτων δεν επιδιώκει την αναζήτηση της αλήθειας αλλά τη βελτίωση των χαρακτηριστικών του κοινωνικού περιβάλλοντος (Rittel and Webber, 1973: 167). Κάθε απόφαση λοιπόν, που λαμβάνεται στο πλαίσιο αυτό, έχει επιπτώσεις και συνέπειες στην ευημερία των πολιτών και ο λαμβάνων αυτή έχει την αμέριστη ευθύνη.

Με το πέρασμα των ετών ο όρος κακότροπο πρόβλημα έγινε πολύ δημοφιλής και δεδομένου ότι η αρχική προσέγγιση των H.W.J. Rittel και M.M. Webber αφορούσε τα προβλήματα σχεδιασμού στον χώρο και άλλοι ερευνητές επιχείρησαν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των κακότροπων προβλημάτων, επεκτείνοντας παράλληλα αυτά και σε άλλους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Ο K. Grint αναγνώρισε στα κακότροπα προβλήματα τα κάτωθι χαρακτηριστικά (Grint, 2005: 1473):

1. Είναι πολύπλοκα.
2. Είναι συχνά δυσεπίλυτα.
3. Δεν έχουν γραμμική λύση.
4. Δεν διαθέτουν σημείο τελικής επίλυσης.
5. Είναι καινοφανή.
6. Κάθε πιθανή λύση συχνά προκαλεί άλλα προβλήματα.
7. Δεν υπάρχει σωστή και λάθος απάντηση αλλά καλές ή χειρότερες εναλλακτικές.

Η N. Roberts αποδίδει στα κακότροπα προβλήματα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά (Roberts, 2000: 1):

1. Δεν διαθέτουν σαφή προσδιορισμό.
2. Η αναζήτηση εναλλακτικών επιλογών είναι μια ανοικτή διεργασία, που διαμορφώνεται από τις προτιμήσεις και τα πιστεύω των ενδιαφερομένων μερών.
3. Η διεργασία επίλυσης του προβλήματος είναι πολύπλοκη, εξαιτίας κυρίως των συνεχών αλλαγών των επιβαλλομένων περιορισμών (διαθέσιμοι πόροι, πολιτικοί συσχετισμοί και επιπτώσεις).
4. Ο μεγάλος αριθμός των ενδιαφερομένων μερών επηρεάζει επίσης τη μεταβολή των περιορισμών.

Ομοίως ο L. Morris παραθέτει για τα κακότροπα προβλήματα τα επόμενα χαρακτηριστικά (Morris, 2004: 4):

1. Είναι απρόβλεπτα, μπορούν να προκύψουν από το πουθενά και αν εξελιχθούν πολύ γρήγορα σε μεγάλη κρίση.
2. Δεν αντιμετωπίζονται με υφιστάμενες λύσεις.
3. Δεν επιλύονται με απλοποιημένες, στατικές ή σειριακές προσεγγίσεις.
4. Η επίλυση τους δεν αποτελεί εργασία ενός ανθρώπου, αλλά απαιτεί το κατάλληλο μίγμα διαφορετικών ειδών γνώσης και οπτικών αντίληψης.

Από την άλλη ο B. H. Head προτείνει την αναγνώριση των κακότροπων προβλημάτων με βάση τρεις μεταβλητές (Head, 2008: 103):

1. Την πολυπλοκότητα των διάφορων στοιχείων και υποσυστημάτων καθώς και των αλληλοσυσχετίσεων τους.
2. Την αβεβαιότητα που προέρχεται από τις διακινδυνεύσεις, τις επιπτώσεις των δράσεων και τις συνεχείς αλλαγές.
3. Τη διαφοροποίηση και τον κατακερματισμό στις οπτικές αντίληψης, στις αξίες και στις στρατηγικές προθέσεις.

Τέλος, η V. Morrison, συνοψίζοντας τις προσεγγίσεις διάφορων ερευνητών και συγγραφέων, παραθέτει τα επόμενα έξι κριτήρια προσδιορισμού ενός κακότροπου προβλήματος (Morrison, 2013):

1. Δεν μπορούν να προσδιοριστούν μέχρι να προταθεί μια λύση.
2. Δεν διαθέτουν σημείο τελικής επίλυσης.
3. Δεν υπάρχει σωστή και λάθος απάντηση αλλά καλές ή χειρότερες εναλλακτικές.
4. Κάθε κακότροπο πρόβλημα είναι μοναδικό και καθορίζεται από το πλαίσιο ανάλυσής του.
5. Κάθε απόπειρα επίλυσης είναι μοναδική και μπορεί να επηρεάσει έναν άπειρο αριθμό συνδεδεμένων προβλημάτων.
6. Κάθε κακότροπο πρόβλημα είναι ασταθές και ανθεκτικό στις λύσεις πολιτικής στον βαθμό, που οι προτεινόμενες παρεμβάσεις επίλυσης περιλαμβάνουν πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.

Τα κακότροπα προβλήματα είναι, λοιπόν, ένα είδος πολύπλοκων, επίμονων και ανθεκτικών προβλημάτων στις δημόσιες πολιτικές, για τα οποία οι περισσότερες γραμμικές επιστημονικές προσεγγίσεις επίλυσης είναι ακατάλληλες (Morrison, 2013: 1).

Αυτά τα προβλήματα «...δεν μπορούν να αφαιρεθούν από το περιβάλλον τους, να επιλυθούν και να επιστραφούν χωρίς να έχουν επηρεάσει αυτό το περιβάλλον» (Grint, 2008: 12). Επιπλέον τόσο τα κακότροπα προβλήματα, όσο και οι λύσεις τους είναι κοινωνικώς οριζόμενα (Roberts, 2000: 13), δηλαδή ορίζονται από τους συμμετέχοντες σε αυτά.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη, όμως σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι πολλά και με διαφορετική αντίληψη, εκπαιδευτικό και επαγγελματικό υπόβαθρο, προτιμήσεις και εμπειρίες καθώς και σχέσεις και επιδιώξεις (Roberts, 2000: 13) και (Weber and Khademian, 2008: 336)).

Τα παραπάνω καθιστούν το σύστημα αξιών των ενδιαφερόμενων μερών βασικό παράγοντα προσδιορισμού και επίλυσης των κακότροπων προβλημάτων, αφού αυτά «...προέρχονται από τις αλληλεξαρτήσεις και πολυπλοκότητες της συμβίωσης στη βάση ενός μη κοινού συνόλου αξιών και αντιλήψεων (Roberts, 2000: 16). Πέραν αυτού οι αξίες θα καθορίσουν και τη συλλογή των γεγονότων (Batie, 2008: 1179) και πληροφοριών, που θα συλλεχθούν στο πλαίσιο της διεργασίας επίλυσης.

Αναλύοντας και συνθέτοντας όλα όσα αναφέρθηκαν εξάγονται τα επόμενα συμπεράσματα:

➤ Οι οργανισμοί σήμερα βρίσκονται αντιμέτωποι με τριών ειδών προβλήματα :

✓ Προβλήματα 1^{ης} γενιάς ή Απλά Προβλήματα.

Τα προβλήματα αυτά προσδιορίζονται εύκολα (αίτια-όρια-επιπτώσεις), συντίθενται από λίγες μεταβλητές, η κατάλληλη πληροφορία είναι διαθέσιμη και τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν κοινή αντίληψη για τη λύση και την προσέγγιση επίλυσης.

✓ Προβλήματα 2^{ης} γενιάς ή Πολύπλοκα Προβλήματα.

Τα προβλήματα αυτά προσδιορίζονται πιο δύσκολα από τα απλά (αίτια-όρια-επιπτώσεις), συντίθενται από πολλές μεταβλητές, η κατάλληλη πληροφορία δεν είναι στο σύνολό της διαθέσιμη και τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν έχουν κοινή αντίληψη για τη λύση και την προσέγγιση επίλυσης.

Παρόλα αυτά τα συγκεκριμένα προβλήματα μπορούν να επιλυθούν μέσω μιας δομημένης αλλά με δυναμική φύση διεργασίας ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων (όπως η προτεινόμενη από τους Mintzberg, Raisinghani και Theoret (Mintzberg, Raisinghani and Theoret, 1976)).

✓ Προβλήματα 3^{ης} γενιάς ή Κακότροπα Προβλήματα.

➤ Τα κακότροπα προβλήματα, στο πλαίσιο των σύγχρονων οργανισμών, έχουν τα κάτωθι χαρακτηριστικά :

✓ Είναι πολυπρισματικά.

Στην ουσία πρόκειται για προβλήματα, τα οποία έχουν δημιουργηθεί από τη σύνθεση απλών και πολύπλοκων προβλημάτων που δεν αντιμετωπίστηκαν αποτελεσματικά την ώρα που έπρεπε.

Αυτό έχει ως συνέπεια τα κακότροπα προβλήματα να παρουσιάζουν αρκετά επίπεδα και όψεις καθώς και αυξημένο αριθμό ενδιαφερόμενων μερών. Το αξιοσημείωτο εδώ είναι ότι όλες διαφορετικές αντιλήψεις των ενδιαφερομένων μερών έχουν βάση και εδράζονται σε στοιχεία.

Άμεση συνέπεια αυτού είναι το γεγονός, ότι η αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών εδράζεται στην αποτελεσματική συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων μερών και στη διαχείριση των προκαταλήψεων, περιορισμών και προτιμήσεων των τελευταίων.

✓ Δεν έχουν τελική λύση.

Η επίλυση ενός κακότροπου προβλήματος είναι μία αέναη διεργασία. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι εφαρμοζόμενες λύσεις είναι κακές και αποτυχημένες αλλά ότι κάθε εφαρμοζόμενη λύση αποκαλύπτει μια νέα πτυχή του προβλήματος που παρέμενε κρυφή ή είχε αγνοηθεί κατά τη διεργασία επίλυσης.

Δεδομένης της πολυπρισματικότητας των προβλημάτων, στις περισσότερες περιπτώσεις επιχειρείται η επίλυση τους μέσω της απλοποίησης τους και της αντιμετώπισης των επιμέρους προβλημάτων, τα οποία συνθέτουν το κακότροπο πρόβλημα.

Αυτό λαμβάνει χώρα βασιζόμενο, κυρίως, στην αντίληψη και τις προτιμήσεις του ενδιαφερόμενου μέρους που επικρατεί στη διεργασία λήψης απόφασης και άρα και στη προσέγγιση που αυτό υιοθετεί.

Η παρέμβαση αυτή επηρεάζει το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται το κακότροπο πρόβλημα και άρα και τα επιμέρους επίπεδα και οπτικές αυτού.

✓ Δεν αντιμετωπίζονται με γραμμικό τρόπο σκέψης και δράσης.

Ο μεγάλος αριθμός ενδιαφερόμενων μέρων, τα οποία ενδέχεται να παρουσιάζουν και συχνά μεταβαλλόμενες απόψεις και προτιμήσεις, τα πολλαπλά επίπεδα και οπτικές αυτών καθώς και ο ίδιος ο τρόπος δόμησης αυτών των προβλημάτων δημιουργεί ένα περιβάλλον επίλυσης που δεν ευνοεί τις γραμμικές ή/και σειριακές προσεγγίσεις επίλυσης.

Κατά συνέπεια, ο μη γραμμικός τρόπος επίλυσης, ο οποίος διαμορφώνεται κατά περίπτωση από τις μεταβλητές και τους κυρίαρχους παράγοντες του περιβάλλοντος αποτελεί όχι απλά την πλέον ενδεδειγμένη προσέγγιση αλλά ουσιαστικά τη μόνη προσέγγιση.

Απόρροια αυτού είναι ότι κάθε περίπτωση - προβλήματος και επίλυσης- είναι διαφορετική και δεν μπορεί να τυποποιηθεί ώστε να επαναχρησιμοποιηθεί, είτε αυτούσια είτε ως βάση για μία νέα επίλυση.

✓ Η επίλυση τους απαιτεί αλλαγή αντιληπτικότητας.

Κυρίαρχο στοιχείο μίας επιτυχημένης αντιμετώπισης των κακότροπων προβλημάτων είναι η αλλαγή αντιληπτικότητας των ενδιαφερομένων μέρων και η συνταύτιση τους σε μια κοινή συνισταμένη.

Αυτό θα εξασφαλίσει τη συνδέσμευση στην κοινή προσπάθεια επίλυσης και θα άρει τους περισσότερους περιορισμούς και εμπόδια, που κατά βάση προέρχονται από τις αντιδράσεις των μη ικανοποιημένων ενδιαφερόμενων μερών στην επιχειρούμενη προσπάθεια επίλυσης.

✓ Αποτελούν την κύρια πηγή οργανωσιακών κρίσεων.

Άμεση συνέπεια των κακότροπων προβλημάτων είναι η εκδήλωση κρίσεων, που επηρεάζουν τον οργανισμό και τα αποτελέσματά του. Ως κρίση εννοούνται τα συμβάντα τα οποία είναι μη αναμενόμενα, ταχέως εξελισσόμενα και με σοβαρές επιπτώσεις στην οργανωσιακή λειτουργία.

Βιβλιογραφία

1. Batie, S. (2008). Wicked Problems and Applied Economics. *American Journal of Agricultural Economics* , 90 (5), 1176-1191.
2. Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues* , 8 (2), 5-21.
3. Churchman, C. (1967). Wicked Problems. *Management Science* , 14 (4), B141-B142.
4. Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of "leadership". *Human Relations* , 58 (11), 1467-1494.
5. Grint, K. (2008). Wicked Problems and Clumsy Solutions : the Role of Leadership. *Clinical Leader* , 1 (II), 10-25.
6. Head, B. H. (2008). Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy* , 3 (2), σσ. 101-118.
7. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of unstructure decision processes. *Administrative Science Quarterly* , 21 (2), 246-275.
8. Morris, L. (2004). *High Performance Organizations in a Wicked Problem World*. InnovationLabs LLC.
9. Morrison, V. (2013). *Wicked Problems and Public Policy*. Montreal, Quebec: National Collaborating Centre for Healthy Public Policy.
10. Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* , 4, σσ. 155-169.
11. Roberts, N. (2000). Wicked problems and Network Approaches to Resolution. *International Public Management Review* , 1 (1), 1-19.
12. Weber, E., & Khademian, A. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review* , 334-349.