



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ **MBA-TQM**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ
ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΓΕΩΡΓΑΛΗ ΣΟΦΙΑ του ΝΙΚΟΛΑΟΥ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2009



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΒΑ-ΤQM

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ
ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΓΕΩΡΓΑΛΗ ΣΟΦΙΑ του ΝΙΚΟΛΑΟΥ (ΜΔΕ-ΟΠ/0606)
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ
2009

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου,

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	8
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	9
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	12
1. Εισαγωγή	12
1.1 Εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	12
1.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	13
1.2.1 Γενικευμένο περιβάλλον	14
1.2.2 Άμεσο ή Μικρό-περιβάλλον.....	16
1.2.2.1 Το υπόδειγμα του Porter	17
1.2.3 Στρατηγικές Ομάδες	24
1.3 Εκτίμηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	24
1.3.1 Παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον.....	25
1.3.2 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης	27
1.3.3 Αλυσίδα αξίας	30
1.4 Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος	35
1.5 Συμπέρασμα	36
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	
- ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	39
2. Εισαγωγή	39
2.1 Διαμόρφωση της Στρατηγικής	39
2.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	42
2.3 Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	44
2.3.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	45
2.3.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης	47
2.3.3 Στρατηγική Εστίασης.....	49
2.4 Εφαρμογή Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους και Στρατηγικής Διαφοροποίησης	50
2.5 Διατήρηση Αποκτώμενου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	51
2.6 Απόκτηση και Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος σύμφωνα με τη «Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων»	52
2.7 Οι σύγχρονες προσεγγίσεις του μάνατζμεντ ως απάντηση στις νέες προκλήσεις του περιβάλλοντος	53
2.7.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).....	55
2.7.2 Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διεργασιών (Business Process Reengineering)	56
2.7.3 Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)	58

2.7.4 Μαθησιακός Οργανισμός (Learning organization).....	59
2.8 Συμπέρασμα.....	62
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Ο ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	65
3. Εισαγωγή	65
3.1 Λόγοι μετατροπής των επιχειρήσεων σε Μαθησιακούς Οργανισμούς.....	65
3.2 Η αξία της μάθησης και ο Μαθησιακός Οργανισμός	66
3.3 Έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού	68
3.4 Οργανωσιακή Μάθηση	69
3.5 Διαφορές μεταξύ της Οργανωσιακής Μάθησης και του Μαθησιακού Οργανισμού	71
3.6 Η θεωρητική συμβολή των Argyris και Schön.....	75
3.7 Αρχές του Μαθησιακού Οργανισμού σύμφωνα με τον P. Senge	79
3.8 Εμπόδια Οργανωσιακής Μάθησης	86
3.9 Κοινά Χαρακτηριστικά των Μαθησιακών Οργανισμών.....	88
3.10 Αξιολόγηση του Μαθησιακού Οργανισμού και ο ρόλος της Ηγεσίας.....	93
3.10.1 Οφέλη του Μαθησιακού Οργανισμού.....	93
3.10.2 Ανάλυση του Κινδύνου.....	96
3.10.3. Ηγεσία και Μαθησιακός Οργανισμός	97
3.11 Το Μέλλον των επιχειρήσεων και ο Μαθησιακός Οργανισμός.....	99
3.12 Συμπέρασμα.....	101
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ	
ΩΣ ΠΗΓΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	106
4. Εισαγωγή	106
4.1 Οι Ανθρώπινοι Πόροι ως πηγή θεμελίωσης του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	106
4.2 Συμμετοχή.....	109
4.2.1 Τύποι Συμμετοχής	111
4.2.1.1 Μορφές Άμεσης Συμμετοχής.....	112
4.2.1.2 Μορφές Έμμεσης Συμμετοχής.....	113
4.3 Συμμετοχή και Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	114
4.4 Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα και Παράγοντες που μπορούν να τη βελτιώσουν	117
4.5 Συμπέρασμα.....	119
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	120

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ 122

5. Εισαγωγή 122

5.1 Φάσεις εισαγωγής της προσέγγισης του «Μαθησιακού Οργανισμού» στην επιχείρηση 122

5.2 Προϋποθέσεις δημιουργίας Μαθησιακού Οργανισμού 130

5.3 Στρατηγικές υλοποίησης Μαθησιακού Οργανισμού..... 132

5.4 Χρυσοί Κανόνες 133

5.5 Συμπέρασμα..... 135

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... 137

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ 138

6. Εισαγωγή 138

6.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Η νέα φιλοσοφία στον χώρο της διεθνούς επιχειρησιακής πραγματικότητας..... 138

6.2. Ο Μαθησιακός Οργανισμός σε συνάρτηση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. 142

6.2.1. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως παράγοντας ανάπτυξης του Μαθησιακού Οργανισμού 143

6.2.2. Ο Μαθησιακός Οργανισμός ως προέκταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας..... 148

6.3 Διαπιστώσεις για την αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με το Μαθησιακό Οργανισμό 150

6.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Μαθησιακός Οργανισμός 150

6.4.1 Ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των Μαθησιακών Οργανισμών 153

6.5 Το πρότυπο ποιότητας του EFQM..... 157

6.6 Το πρότυπο ISO 9001 και η σχέση του με το Μαθησιακό Οργανισμό..... 159

6.7 Συμπέρασμα..... 160

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... 161

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ..... 163

MOTOROLA 163

APPLE JAPAN 171

YACIMIENTOS PETROLÍFEROS FISCALES 174

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ..... 175

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο Μαθησιακού Οργανισμού

ΣΥΝΟΨΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ 176

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ 192

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στην οικογένεια μου για τη στήριξη και την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτως την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα Βικτώρια Πέκκα – Οικονόμου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά, για την αμέριστη υποστήριξη της και τη συνεχή καθοδήγηση της κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα για τη γνώση που μου προσέφεραν.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	13
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: Αποτύπωση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	14
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: Το πλαίσιο των 5 Δυνάμεων του Porter.....	18
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4: Τροποποιημένο Υπόδειγμα του Porter.....	23
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5: Πόροι και Ικανότητες ως στοιχεία της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	29
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6: Το Σύστημα Αξίας.....	34
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7: Φυσική και Εικονική Αλυσίδα Αξίας.....	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: Η Ιεραρχία της Στρατηγικής.....	42
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: Γενικοί Παράγοντες Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	43
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού.....	45
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Τα Συνθετικά της διαδικασίας Μάθησης.....	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: Διαδικασία και Επίπεδο Μάθησης.....	76
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα, η σχέση εισροών και εκροών.....	115
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1: Πυλώνες του Μαθησιακού Οργανισμού.....	149
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2: Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας E.F.Q.M...	159

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: Διαφορές μεταξύ ΑΕΔ και Παραδοσιακής Οργάνωσης.....	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2: Διαφορές μεταξύ Μαθησιακού Οργανισμού και των άλλων εργαλείων του σύγχρονου Μάνατζμεντ.....	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Διαφορές μεταξύ Οργανωσιακής Μάθησης και Μαθησιακού Οργανισμού.....	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: Σχέση Μαθησιακού Οργανισμού και Οργανωσιακής Μάθησης.....	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: Βασικά Στοιχεία Δ.Ο.Π. και Μαθησιακού Οργανισμού.....	150

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο Μαθησιακός Οργανισμός στην επιτυχή διαμόρφωση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της σύγχρονης επιχείρησης ή του οργανισμού.

Το εγχείρημα της υλοποίησης της εργασίας ήταν εξ αρχής δύσκολο λόγω της περιορισμένης ελληνικής βιβλιογραφίας. Παρόλα αυτά, καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια, η οποία στηρίχθηκε στη χρήση ξένης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, ώστε η εξέτασή του να είναι πολύπλευρη και όσο το δυνατόν πιο ουσιαστική.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, του οποίου κύριο μέλημα είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να οδηγηθούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναλύουν το εξωτερικό περιβάλλον για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον για την αναγνώριση δυνάμεων και αδυναμιών. Το πρώτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την ανάλυση του περιβάλλοντος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται διεξοδική ανάλυση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και της επιχειρηματικής στρατηγικής. Επιπλέον, αναλύονται οι στρατηγικές μέσα από τις οποίες είναι δυνατό ένας οργανισμός να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και γίνεται αναφορά στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από το σύγχρονο μάνατζμεντ, προκειμένου να επιτευχθεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο τρίτο κεφάλαιο, εξετάζεται ο Μαθησιακός Οργανισμός και αποσαφηνίζεται η έννοια οργανωσιακή μάθηση με την οποία πολλές φορές ταυτίζεται και συγχέεται, ενώ ταυτόχρονα παρατίθενται τα χαρακτηριστικά του Μαθησιακού Οργανισμού και οι συνέπειες της εφαρμογής του. Τέλος, εξετάζεται ο ρόλος της ηγεσίας ως καθοριστικός παράγοντας για τη σωστή εφαρμογή του μοντέλου του Μαθησιακού Οργανισμού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται ο ανθρώπινος παράγοντας και κατ' επέκταση και ο Μαθησιακός Οργανισμός ως πηγή θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, δίδεται έμφαση στην έννοια της συμμετοχής του προσωπικού στις αποφάσεις της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί κι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του Μαθησιακού Οργανισμού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται τα οκτώ προαπαιτούμενα στάδια του Kotter, τα οποία συμβάλλουν στην εισαγωγή της προσέγγισης του «Μαθησιακού Οργανισμού», καθώς και οι προϋποθέσεις, οι στρατηγικές και οι «χρυσοί κανόνες» που διευκολύνουν τη λειτουργία του.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η αλληλεξάρτηση της από την έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού. Στη συνέχεια εξετάζονται κάποιοι οργανισμοί, οι οποίοι υιοθετώντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναδείχτηκαν ως Μαθησιακοί Οργανισμοί. Μέσα από την ανάλυση αυτή προκύπτει η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, της συνεχούς βελτίωσης και της διαρκούς μάθησης.

Τέλος κρίθηκε απαραίτητο να παρατεθούν κάποιες μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων που εφάρμοσαν επιτυχημένα το μοντέλο του Μαθησιακού Οργανισμού. Μέσω των μελετών αυτών μπορεί να αποτυπωθεί ο τρόπος με τον οποίο ένας αποτελεσματικός Μαθησιακός Οργανισμός δίνει ώθηση στην επιχείρηση, ώστε να βελτιώσει τη λειτουργία της και να δημιουργήσει αξία μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που της προσδίδει η γνώση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Εισαγωγή

Η είσοδος του 21^{ου} αιώνα σηματοδοτεί για τις επιχειρήσεις ταχύτατες αλλαγές και προσαρμογές σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα πεδία δράσης μέσα στα οποία λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί αποκτούν νέους προσανατολισμούς, ως αποτέλεσμα των επιδράσεων του περιβάλλοντος.

Το ενδιαφέρον τόσο των διεθνών όσο και των τοπικών αγορών μετατοπίζεται από τις μαζικές αγορές και εστιάζεται στις εξατομικευμένες αγορές, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ταχύτατα μεταβαλλόμενες απαιτήσεις, μεγαλύτερη ποικιλία και καλύτερη ποιότητα προϊόντων, νέα συστήματα υποστήριξης μετά την πώληση και μεταβαλλόμενες δομές κόστους.

Αυτό σημαίνει ότι προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί του αύριο και να εξακολουθούν να διατηρούν συγκριτικά πλεονεκτήματα στη νέα κατάσταση δεδομένων, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιδρούν με ευελιξία σ' αυτές τις ποικίλες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις.

Με άλλα λόγια, κάθε επιχείρηση για να μπορέσει να επιβιώσει σ' ένα διαρκώς ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες με αυτό συναλλαγές, θα πρέπει μέσω της κατάλληλης στρατηγικής να είναι σε θέση να διακρίνει τις απειλές και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και τις δυνάμεις και αδυναμίες που πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον της ίδιας της επιχείρησης.

1.1 Εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε με την πάροδο των ετών, εξαιτίας διαφόρων αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παραδοσιακά, το τυπικό σύστημα σχεδιασμού των επιχειρήσεων περιοριζόταν σε ετήσιους προϋπολογισμούς και χρηματοοικονομικούς ελέγχους, στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και τέλος στο στρατηγικό σχεδιασμό.

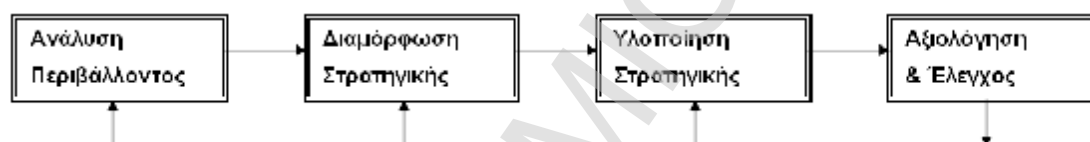
Στα μέσα της δεκαετίας του 1970 έγινε φανερό πως ο τυπικός σχεδιασμός δε μπορούσε πλέον να ανταποκριθεί στα προβλήματα που διαρκώς προέκυπταν, δηλαδή στη δραματική αύξηση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, στη δυσκολία

πρόβλεψης του μέλλοντος και στην ανατροπή των καλύτερων επιχειρηματικών σχεδίων.

Επομένως, το ευμετάβλητο περιβάλλον και ο διαρκώς αυξανόμενος αριθμός παραγόντων που δε μπορούσαν να προβλεφθούν και να ελεγχθούν, ώθησε τις διοικήσεις των επιχειρήσεων σε μεγαλύτερη ενασχόληση με τη διαδικασία του σχεδιασμού, με αυτό δηλαδή που ονομάζουμε «Στρατηγικό Μάνατζμεντ».

Κύριο αντικείμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ τα βασικά του στοιχεία τα οποία απεικονίζονται και στο Διάγραμμα 1.1. συνοψίζονται στα εξής:

- ◆ Ανάλυση περιβάλλοντος (εξωτερικό και εσωτερικό)
- ◆ Διαμόρφωση στρατηγικής
- ◆ Υλοποίηση στρατηγικής
- ◆ Αξιολόγηση και έλεγχος



Πηγή: Wheelen T., Hunger D., "Concepts in Strategic Management and Business Policy", σ.11

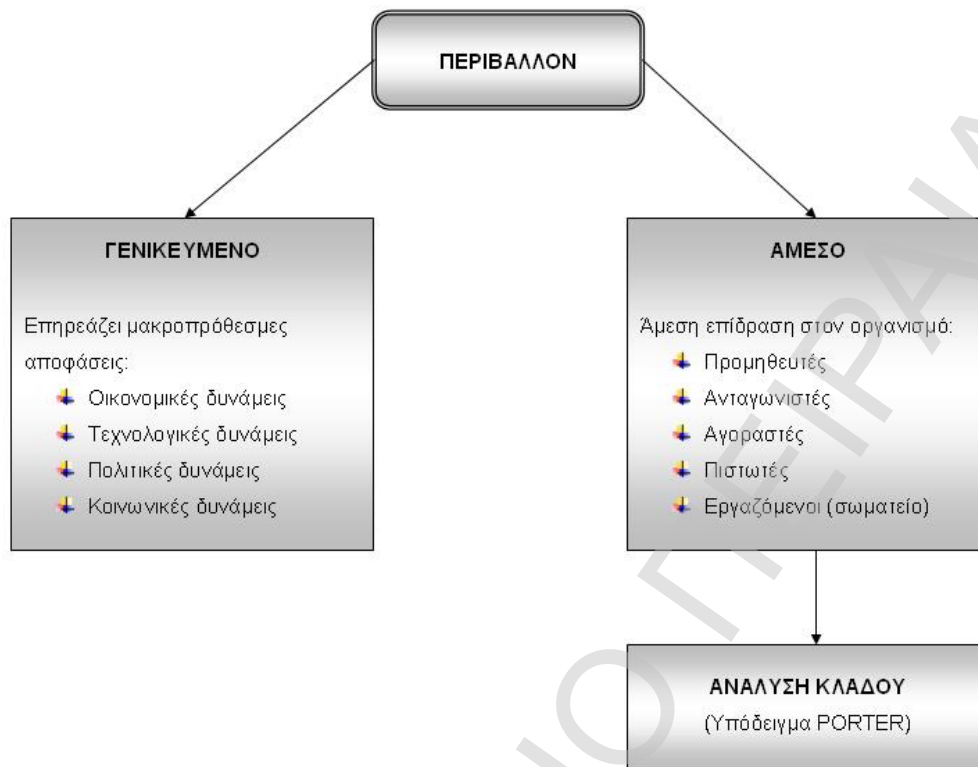
Διάγραμμα 1.1: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Πριν ένας οργανισμός, λοιπόν, προχωρήσει στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, είναι αναγκαίο να ανιχνεύσει και να αξιολογήσει τόσο το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να εντοπίσει τις ενδεχόμενες ευκαιρίες και απειλές αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον για την αναγνώριση δυνάμεων και αδυναμιών.

Όσον αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αυτό μπορούμε να το διακρίνουμε σε: μακρό-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον (societal environment), και σε μικρό-περιβάλλον, άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον (task environment).

Το γενικευμένο περιβάλλον σχετίζεται με παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις συνολικά, ενώ το άμεσο περιβάλλον αφορά κυρίως στη συγκεκριμένη επιχείρηση ή καλύτερα στον κλάδο που αυτή δραστηριοποιείται. Για να γίνει κατανοητή αυτή η διάκριση παρατίθεται το παρακάτω Διάγραμμα 1.2.



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», σ.120

Διάγραμμα 1.2: Αποτύπωση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

1.2.1 Γενικευμένο περιβάλλον

Το γενικευμένο περιβάλλον το οποίο λόγω των ραγδαίων εξελίξεων χαρακτηρίζεται ως «πολυτάραχο», περιλαμβάνει τέσσερις κυρίως δυνάμεις (PEST Analysis) οι οποίες επηρεάζουν τη δραστηριότητα της επιχείρησης μακροπρόθεσμα (Γεωργόπουλος Ν., 2002, σ.80).

Αρχικά, υπάρχουν οι **οικονομικές** δυνάμεις οι οποίες ρυθμίζουν την ανταλλαγή υλικών, χρημάτων, ενέργειας και πληροφοριών. Οι **τεχνολογικές** δυνάμεις συμβάλλουν στην επίλυση προβληματικών καταστάσεων μέσω εφευρέσεων. Στη συνέχεια, οι **πολιτικές και νομικές** δυνάμεις παρέχουν τους περιοριστικούς και προστατευτικούς νόμους και κανονισμούς, ενώ τέλος οι **κοινωνικό-πολιτισμικές** περιγράφουν και ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας (Wheelen T., Hunger D., 2006, σ.73).

Πιο συγκεκριμένα, το οικονομικό περιβάλλον είναι μία από τις πιο σημαντικές μεταβλητές, καθώς επηρεάζει εξίσου τις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Γι αυτό

και κατά την ανάλυση του θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψιν όχι μόνο το επιχειρησιακό περιβάλλον αλλά και το βιομηχανικό, το εθνικό και το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Τάσεις όπως το ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, το ποσοστό ανεργίας, η σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων και τα επίπεδα των μισθών θα πρέπει να αναλύονται.

Οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον επίσης μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τις επιχειρήσεις. Τον τελευταίο αιώνα μάλιστα οι μεγαλύτερες και πιο γρήγορες αλλαγές έχουν συμβεί στον τομέα της τεχνολογίας, πράγμα το οποίο καθιστά αναγκαίο η κάθε επιχείρηση να παρακολουθεί διαρκώς τις εξελίξεις, ώστε να μπορεί να αναπτύσσει την κατάλληλη τεχνολογία και τελικά να έχει προβάδισμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι ανακαλύψεις της επιστήμης, η αυτοματοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών, οι εναλλακτικές μορφές ενέργειας, το ηλεκτρονικό εμπόριο, οι κινητές συσκευές παροχής πληροφοριών και η ρομποτική είναι μόνο μερικές από τις εξελίξεις των τελευταίων χρόνων, οι οποίες από τη μία μεριά πλευρά μπορούν να προσφέρουν σημαντικό όφελος σε πολλούς βιομηχανικούς κλάδους και επιχειρήσεις, από την άλλη όμως μπορούν να αποτελέσουν απειλή για την επιχείρηση που δε θα μπορέσει επιτυχώς να προσαρμοστεί άμεσα.

Το πολιτικό περιβάλλον αποτελεί, όπως προαναφέρθηκε, παράγοντα διαμόρφωσης του γενικευμένου περιβάλλοντος. Πράγματι οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε μία χώρα επηρεάζουν τις ενέργειες των επιχειρήσεων καθώς και κάνουν πιο δύσκολο το κομμάτι που αφορά στην επιλογή της επιτυχούς στρατηγικής (Dobbin F., Dowd T.J., 1997, σ.501-529). Γεγονότα όπως απεργίες, οικονομικές συμφωνίες, φορολογικοί έλεγχοι, κρατικοποιήσεις μπορούν να αναστείλουν τη δράση των επιχειρήσεων και να σημάνουν πολιτικό κίνδυνο. Για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογούν το πολιτικό περιβάλλον και κυρίως να μελετούν τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις όλων των πολιτικών κομμάτων της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται, τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό επίπεδο, σε περιφερειακό αλλά και σε παγκόσμιο, καθώς και τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις και την πολιτική της για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό.

Τέλος, κάθε επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει, θα πρέπει να αναλύει το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις αλλαγές του. Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αφορά στο σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών, χαρακτηριστικών,

εθίμων και ηθών που διακρίνουν τα μέλη μίας ομάδας από τα μέλη μίας άλλης. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά των ατόμων και να προσαρμόζουν ανάλογα τις πρακτικές τους. Επιπλέον, θα πρέπει να αναλύονται στοιχεία όπως, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, στις συνθήκες εργασίας και στη σύνθεση του πληθυσμού, η θέση της γυναίκας, η ισότητα των μειονοτήτων, οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

Συνοψίζοντας, η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος μπορεί να συμβάλλει στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Κάθε επιχείρηση, βέβαια, δεν αντιλαμβάνεται τις τάσεις του περιβάλλοντος κατά τον ίδιο τρόπο. Αυτό που από μία επιχείρηση θεωρείται ευκαιρία, θα μπορούσε να θεωρηθεί απειλή από μια άλλη.

1.2.2 Άμεσο ή Μικρό-περιβάλλον

Πέρα από γενικευμένο ή μακρό-περιβάλλον της επιχείρησης πρέπει να αναλύεται και να εξετάζεται προσεκτικά το μικρό-περιβάλλον ή αλλιώς το άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το άμεσο περιβάλλον, όπως και το γενικευμένο, περιλαμβάνει δυνάμεις. Στο συγκεκριμένο όμως περιβάλλον οι δυνάμεις αυτές επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα, γι' αυτό και πρέπει να συνδυάζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ώστε η επιχείρηση να έχει το ανταγωνιστικό προβάδισμα.

Στις δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος περιλαμβάνονται οι ομάδες που ενδιαφέρονται για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτές οι ομάδες αναφέρονται ως «ομάδες ενδιαφερομένων» του οργανισμού (stakeholders) καθώς επηρεάζουν και επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Freeman R.E., Gilbert D.R., 1998, σ.6).

Για παράδειγμα, οι προμηθευτές και οι αγοραστές ανήκουν στις «ομάδες ενδιαφερομένων» του οργανισμού (stakeholders) καθώς έχουν μεγάλο ενδιαφέρον για τη δραστηριότητα που αναπτύσσει μια επιχείρηση. Μια αλλαγή στην επιχείρηση πιθανόν να δυσαρεστήσει κάποια τέτοια ομάδα που ίσως οι ανάγκες της πλέον να μην καλύπτονται. Για την αποφυγή και πρόληψη της σύγκρουσης πρέπει να λαμβάνονται πάντοτε υπόψιν από την εκάστοτε επιχείρηση οι ανάγκες και οι επιθυμίες των

«ομάδων ενδιαφερομένων» του οργανισμού (stakeholders), ιδιαίτερα των πιο σημαντικών.

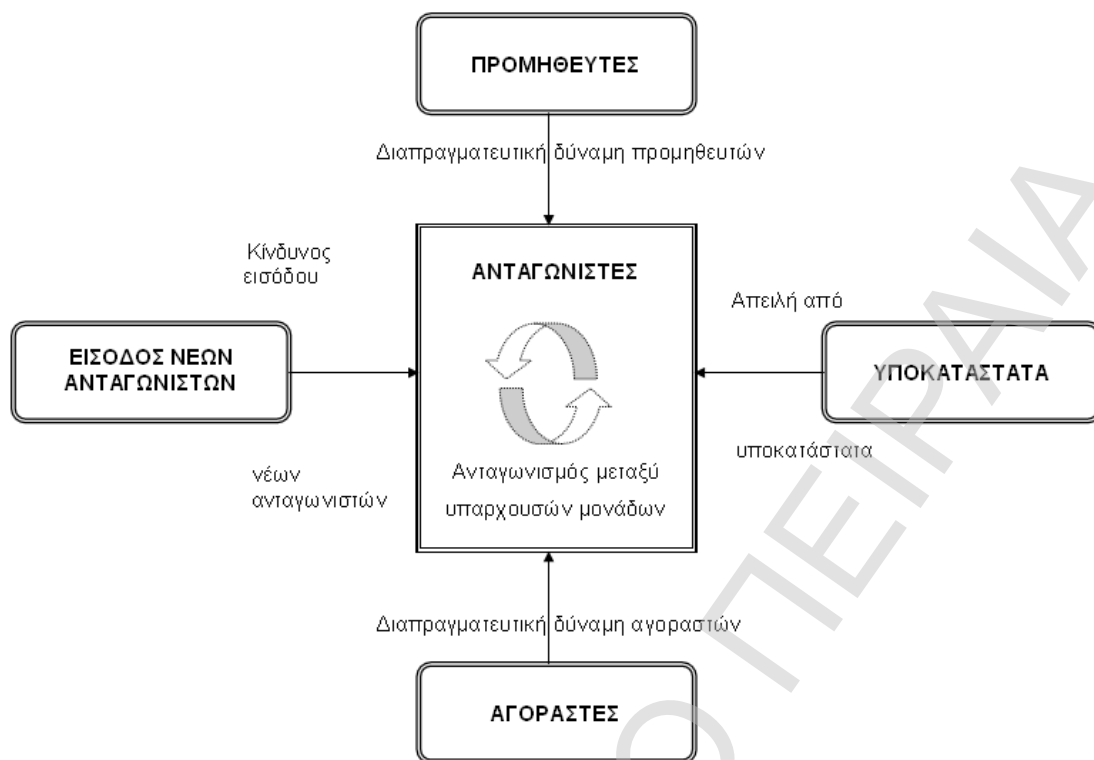
Στις μέρες μας, η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος εστιάζεται στον ευρύτερο βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται η επιχείρηση, καθώς αυτό εξυπηρετεί στην εκτίμηση της ελκυστικότητας του κλάδου και κατά συνέπεια της προοπτικής κερδοφορίας. Ο βιομηχανικός κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες και απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας, πωλούν δε τα προϊόντα τους σε παρόμοιους αγοραστές (Γεωργόπουλος Ν., 2002, σ.90-91).

Το υπόδειγμα του Porter αποτελεί κύριο εργαλείο στην ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος, στο κέντρο του οποίου τοποθετείται όχι η επιχείρηση αλλά ολόκληρος ο βιομηχανικός κλάδος στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

1.2.2.1 Το υπόδειγμα του Porter

Ο Michael Porter στο βιβλίο του “Competitive Strategy” υποστηρίζει ότι «Μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις (παράγοντες). Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου».

Οι δυνάμεις, στις οποίες αναφέρεται ο Porter βοηθούν στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών και είναι οι εξής: η απειλή από νέο-εισερχόμενους στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων. Στο παρακάτω Διάγραμμα 1.3 απεικονίζεται το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων που μόλις περιγράφηκε.



Πηγή: Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», σ.71

Διάγραμμα 1.3: Το πλαίσιο των 5 Δυνάμεων του Porter

Όσο πιο έντονη είναι μια δύναμη τόσο μειώνεται η δυνατότητα απόκτησης κερδών. Αντίθετα μία χαμηλή σε ένταση δύναμη αποτελεί ευκαιρία αύξησης της κερδοφορίας της επιχείρησης. Η αλληλεξάρτηση των πέντε δυνάμεων παρέχουν σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον και καθορίζουν την ελκυστικότητα και κερδοφορία του κλάδου.

Απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο

Σύμφωνα με το παραπάνω Διάγραμμα μια από τις πέντε δυνάμεις είναι η απειλή από νέο-εισερχόμενους στον κλάδο. Οι νέο-εισερχόμενοι συνιστούν μία σημαντική απειλή, καθώς επιθυμούν να αποκτήσουν μερίδιο στην αγορά αποσπώντας μέρος από το μερίδιο των υπόλοιπων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Η είσοδος ή όχι νέο-εισερχόμενων καθορίζεται από την αντίδραση που αναμένεται από τους ανταγωνιστές καθώς και από την ύπαρξη «φραγμών εισόδου».

Με τον όρο «φραγμοί εισόδου» εννοούνται τα διάφορα εμπόδια που κάνουν δύσκολη την είσοδο μιας επιχείρησης στο βιομηχανικό κλάδο.

Μερικοί από αυτούς είναι:

- ◆ Οικονομίες κλίμακας: Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και πώληση μικρό-επεξεργαστών έδωσαν στην Intel ένα σημαντικό πλεονέκτημα κόστους έναντι των ανταγωνιστών της (Wheelen T., Hunger D., 2006, σ.83).
Δίνοντας έναν ορισμό, «οικονομίες κλίμακας είναι τα οφέλη που αποκτούνται από τη μείωση του κόστους κάθε παραγόμενης μονάδας, όταν αυξάνεται η ποσότητα του προϊόντος που παράγεται» (Γεωργόπουλος Ν., 2002, σ.96).
- ◆ Διαφοροποίηση του προϊόντος: Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται στη μοναδικότητα και ιδιαιτερότητα του και συμβάλλει στην πίστη του αγοραστή για το συγκεκριμένο προϊόν.
- ◆ Κόστη μετακίνησης: Η χρήση ενός νέου προγράμματος, όπως το Word, το οποίο βέβαια έχει πλέον καθιερωθεί, δημιουργεί στον χρήστη κόστος μετακίνησης και στη συγκεκριμένη περίπτωση κόστος εκπαίδευσης εκ νέου.
- ◆ Απαιτήσεις σε κεφάλαια κατά την είσοδο: Σημαντική παράμετρο για είσοδο σε ένα βιομηχανικό κλάδο εκτός από την ελκυστικότητα του αποτελούν και οι οικονομικοί πόροι που μπορεί να διαθέσει η επιχείρηση. Αν το κεφαλαίο δεν επαρκεί τότε η επιχείρηση πιθανόν να μην καταφέρει να εισέλθει στον κλάδο.
- ◆ Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής: Η πρόσβαση των προϊόντων του νέο-εισερχόμενου στον αγοραστή αποτελεί σημαντικό παράγοντα καθιέρωσης στον κλάδο. Πολλές φορές τίθεται το πρόβλημα από τους πιο ισχυρούς ανταγωνιστές, οι οποίοι καθιστούν μη διαθέσιμα τα κανάλια διανομής. Για παράδειγμα, μικροί επιχειρηματίες συναντούν δυσκολία στην απόκτηση ενός ραφιού στο supermarket για τα προϊόντα τους, καθώς μεγάλοι λιανοπωλητές χρεώνουν για χώρο στα ράφια τους και παραχωρούν προτεραιότητα στις καθιερωμένες μάρκες που μπορούν να πληρώσουν για την απαιτούμενη διαφήμιση, ώστε να έχουν μεγάλη ζήτηση από τους πελάτες (Wheelen T., Hunger D., 2006, σ.83-84).
- ◆ Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος: Σε πολλές περιπτώσεις οι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους, τα οποία οι νέο-εισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν.
- ◆ Κυβερνητική πολιτική: Η κυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει φραγμό εισόδου σε διάφορους κλάδους μέσω διαφόρων απαιτήσεων και περιορισμών, όπως απαιτήσεις σε άδειες, μη πρόσβαση σε πρώτες ύλες, μη απελευθερωμένη αγορά.

Εκτός από τους «φραγμούς εισόδου», η αναμενόμενη αντίδραση των δραστηριοποιούμενων στον κλάδο ίσως εμποδίσει την είσοδο. Ιδιαίτερα έντονη αντίδραση θα πρέπει να αναμένεται από ανταγωνιστές οι οποίοι κατέχουν δεσπόζουσα θέση και έχουν πλεόνασμα οικονομικών πόρων ή εύκολη πρόσβαση δανεισμού, πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας και δεσμούς με κύρια κανάλια διανομής.

Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η κερδοφορία ενός κλάδου εξαρτάται από την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Όταν η ένταση είναι χαμηλή, τότε οι επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Αν είναι υψηλή, τότε η πιθανότητα κερδοφορίας μειώνεται.

Η υψηλή ένταση του ανταγωνισμού σχετίζεται με παράγοντες όπως:

- ◆ Αριθμός ανταγωνιστών: Όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος και έχουν παρόμοιο μέγεθος, ο ανταγωνισμός εντείνεται προκειμένου να εδραιωθεί μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών.
- ◆ Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου: Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι χαμηλός, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταγωνιστούν σκληρά προκειμένου να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.
- ◆ Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος. Για παράδειγμα, οι αερογραμμές επειδή πρέπει ανεξάρτητα από τον αριθμό των επιβατών να πραγματοποιούν τις πτήσεις τους κανονικά, προσφέρουν κάποια εισιτήρια τελευταίας στιγμής σε πολύ οικονομικές τιμές. Αυτό συμβαίνει για να μην πετάξουν με κενές θέσεις.
- ◆ Βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος: Όταν το προϊόν είναι τυποποιημένο, το κόστος μετακίνησης για τον καταναλωτή καθίσταται μικρό και ο ανταγωνισμός πιο έντονος.
- ◆ Η εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικότητας σε μεγάλα μεγέθη μπορεί επίσης να επιφέρει διατάραξη της ισορροπίας στον κλάδο.
- ◆ Υψηλά εμπόδια εξόδου: Διάφοροι οικονομικοί, συναισθηματικοί και στρατηγικοί παράγοντες δρουν ως «εμπόδια εξόδου» μιας επιχείρησης, η οποία συνεχίζει να ανταγωνίζεται στον κλάδο χωρίς ουσιαστικά να έχει

κάποιο όφελος. Επομένως, κάθε επιχείρηση προτού εισέλθει σε ένα βιομηχανικό κλάδο, θα πρέπει να εξετάζει εξίσου τα «εμπόδια εισόδου» και τα «εμπόδια εξόδου». Ιδανική είναι η περίπτωση όπου τα «εμπόδια εισόδου» είναι υψηλά και τα «εμπόδια εξόδου» χαμηλά.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να ασκούν επιρροή στο βιομηχανικό κλάδο αυξάνοντας τις τιμές ή μειώνοντας την ποιότητα των αγοραζόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα στελέχη θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή, όταν η δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή και να είναι συνεπείς στις συμφωνίες τους με αυτούς. Ισχυρή είναι η δύναμη των προμηθευτών όταν:

- ◆ Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών που τις διαθέτουν σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων (π.χ. πετρέλαιο).
- ◆ Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες (π.χ. ηλεκτρικό ρεύμα).
- ◆ Οι κλάδος δεν αποτελεί σημαντικό πελάτη των αγαθών του προμηθευτή. Έτσι, ο προμηθευτής μπορεί να μειώσει την παράδοση παραγγελιών σε αυτό τον κλάδο ή και να τη διακόψει, ώστε να εντείνει τον ανταγωνισμό.
- ◆ Τα αγαθά των προμηθευτών αποτελούν σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου.
- ◆ Τα αγαθά ή οι υπηρεσίες του προμηθευτή είναι μοναδικά ή επιβαρύνουν με το αναφερόμενο ως «κόστος μετακίνησης» τους αγοραστές (π.χ. Word).
- ◆ Οι προμηθευτές μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και να ανταγωνιστούν άμεσα με τους πελάτες τους. Για παράδειγμα, η Intel η οποία παράγει μικρό-επεξεργαστές μπορεί εύκολα να προβεί και στην κατασκευή και πώληση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Απέναντι από τους προμηθευτές βρίσκονται οι αγοραστές, οι οποίοι μπορούν επίσης να ασκούν σημαντική επιρροή στον κλάδο ζητώντας υψηλότερη ποιότητα,

καλύτερη εξυπηρέτηση, ευνοϊκούς όρους συναλλαγών και χαμηλότερες τιμές. Μεγάλη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών σε περίπτωση που:

- ◆ Ένας αγοραστής πραγματοποιεί μεγάλο όγκο αγορών από τον προμηθευτή, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο πιο ευνοϊκές τιμές και όρους.
- ◆ Το προϊόν διαμορφώνει ένα μεγάλο στοιχείο κόστους για τον αγοραστή (π.χ. η τιμή του χάλυβα στις αυτοκινητοβιομηχανίες).
- ◆ Το προϊόν είναι τυποποιημένο ή αδιαφοροποίητο, πράγμα το οποίο σημαίνει χαμηλό κόστος μετακίνησης (π.χ. σταθμοί εφοδιασμού βενζίνης για τα αυτοκίνητα).
- ◆ Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη κι επομένως πιέζουν για ακόμα χαμηλότερες τιμές στην προμήθεια υλικών.
- ◆ Οι αγοραστές μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα πίσω κάνοντας οι ίδιοι παραγωγή των προϊόντων που θα προμηθευόντουσαν.
- ◆ Το προϊόν δεν είναι σημαντικό γι' αυτούς. Μόνο ένας μικρός αριθμός αγοραστών αγοράζει τα αγαθά που παρέχονται στο βιομηχανικό κλάδο.
- ◆ Οι αγοραστές γνωρίζουν την κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο, πράγμα το οποίο κάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη ακόμα μεγαλύτερη.

Σύμφωνα με τον Porter, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών θα πρέπει να εξετάζονται από κοινού, καθώς επιφέρουν παρόμοια αποτελέσματα στον ανταγωνισμό.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατο χαρακτηρίζεται ένα προϊόν το οποίο φαίνεται να είναι διαφορετικό από ένα άλλο αγαθό, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να ικανοποιεί τις ίδιες ανάγκες. Για παράδειγμα, το e-mail αποτελεί υποκατάστατο του fax (Wheelen T., Hunger D., 2006, σ.85).

Σύμφωνα με τον Porter «τα υποκατάστατα περιορίζουν τα πιθανά κέρδη ενός βιομηχανικού κλάδου βάζοντας ένα κατώτατο όριο στην τιμή που οι επιχειρήσεις ενός κλάδου μπορούν να χρεώσουν» (Porter M., 1980, σ.23).

Η απειλή των υποκατάστατων γίνεται ιδιαίτερα έντονη και απειλητική όταν:

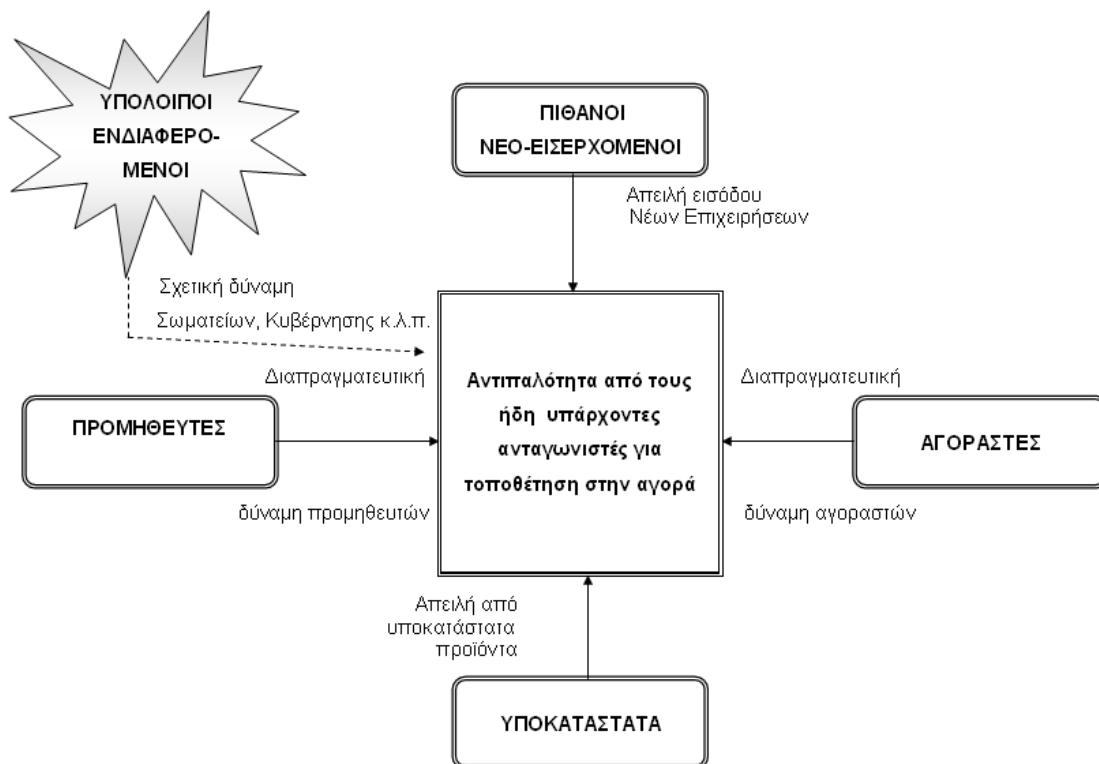
- ◆ Η τιμή τους είναι χαμηλή

- ◆ Το κόστος μετακίνησης είναι μικρό
- ◆ Η ποιότητα τους είναι καλύτερη

Για την αντιμετώπιση της απειλής από τα υποκατάστατα απαιτείται διαφοροποίηση του προϊόντος των αγοραστών.

Όπως έγινε κατανοητό ως τώρα κατά τον Porter οι δυνάμεις είναι πέντε. Ωστόσο, μεταγενέστεροι συγγραφείς πρόσθεσαν μία επιπλέον έκκτη δύναμη (Διάγραμμα 1.4), τις «ομάδες ενδιαφερομένων» του οργανισμού (stakeholders). Σε αυτή την ομάδα κατατάσσονται οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές, οι εμπορικοί σύλλογοι, οι ειδικού ενδιαφέροντος ομάδες, οι ενώσεις, οι μέτοχοι και τα συμπληρωματικά προϊόντα (complementors).

Σύμφωνα με τον Andy Grove, πρόεδρο και πρώην CEO της Intel, ως “complementor” χαρακτηρίζεται μία επιχείρηση (π.χ. η Microsoft) ή ο βιομηχανικός κλάδος του οποίου το προϊόν για να λειτουργήσει καλύτερα, χρειάζεται τα προϊόντα μιας άλλης εταιρίας (π.χ. της Intel). Για παράδειγμα, τα λάστιχα και οι αυτοκίνητο-βιομηχανίες αποτελούν χαρακτηριστική περίπτωση συμπληρωματικών προϊόντων (Grove S.A., 1997, σ.35-37).



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», σ.95

Διάγραμμα 1.4: Τροποποιημένο Υπόδειγμα του Porter

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη, η έκτη δύναμη αναφέρεται αποκλειστικά στα **συμπληρωματικά προϊόντα**. Η επίδραση αυτής της δύναμης προσδιορίζεται από τη ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα και την επίδραση της τεχνολογίας (Παπαδάκης Β., 2007, σ.81).

Συνοψίζοντας, το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων μπορεί να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της κατάλληλης αποτελεσματικής στρατηγικής. Κατανοώντας η επιχείρηση τη θέση που κατέχει στον κλάδο, μπορεί να δει τελικά κατά πόσο η δραστηριοποίηση της μπορεί να αποβεί κερδοφόρα.

1.2.3 Στρατηγικές Ομάδες

Εναλλακτικός και ευκολότερος τρόπος ανάλυσης ενός κλάδου και προσδιορισμού της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στον κλάδο που δραστηριοποιείται, είναι οι «Στρατηγικές Ομάδες». Στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους (Hatten K.J., Hatten M.L., 1987, σ.329).

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, μπορεί να έχουν παρόμοιο μερίδιο αγοράς, να χρησιμοποιούν τα ίδια κανάλια διανομής ή την ίδια τεχνολογία. Ο ανταγωνισμός επίσης, είναι πιο έντονος για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, καθώς παράγουν τα ίδια προϊόντα για τους ίδιους καταναλωτές.

1.3 Εκτίμηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος για αναγνώριση ευκαιριών και απειλών δεν είναι αρκετή για να εντοπιστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Πρέπει να διεξαχθεί επίσης και διεξοδική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να αναγνωριστούν στρατηγικοί εσωτερικοί παράγοντες, όπως οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, οι οποίοι μπορούν να καθορίσουν αν τελικά η επιχείρηση θα είναι σε θέση να εντοπίσει και στη συνέχεια

να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και να αποφύγει τις ενδεχόμενες απειλές.

Έτσι, ενώ πολλές επιχειρήσεις μπορεί να αγωνίζονται στον ίδιο κλάδο, κάποιες εκτελούν τις δραστηριότητες τους καλύτερα από τις υπόλοιπες. Η ικανότητα αυτή τους δίνει ένα προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών, τους δίνει αυτό που ονομάζουμε «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί και τη βάση της διαμόρφωσης και υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων.

Στη συνέχεια αναλύονται οι παράγοντες, οι οποίοι συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον καθώς και τα διάφορα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση του.

1.3.1 Παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον

Για την ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών επιλογών επιβάλλεται η ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στο εσωτερικό περιβάλλον μας αφορά ο εντοπισμός των δυνάμεων και των αδυναμιών οι οποίες ενισχύουν ή δυσκολεύουν την εφαρμογή μιας στρατηγικής. Με άλλα λόγια, η **δομή** μιας επιχείρησης (structure), η **κουλτούρα** (culture) και οι **πόροι** (resources) είναι οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος Ν., 2002, σ.127-128)

Η **δομή** είναι ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη μια επιχείρηση και απεικονίζεται γραφικά με το οργανόγραμμα. Η οργανωτική δομή λαμβάνει διάφορες μορφές. Αρχικά, μπορούμε να διακρίνουμε την απλή δομή (simple structure), η οποία χρησιμοποιείται από μικρές κυρίως επιχειρήσεις με μία ή δύο γραμμές παραγωγής και στις οποίες όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ιδιοκτήτη. Η λειτουργική δομή (functional structure) είναι μια άλλη μορφή δομής που χρησιμοποιείται από μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Στη λειτουργική δομή οι εργαζόμενοι ανήκουν σε διάφορα τμήματα όπως παραγωγή, marketing στα οποία υπάρχει κάποιος επικεφαλής που απευθύνεται στο διευθυντή. Ακόμα περισσότερα τμήματα έχουμε στη δομή κατά τμήματα (divisional structure), η οποία αφορά μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις με πολλές γραμμές παραγωγής σε διάφορες σχετιζόμενες μεταξύ τους βιομηχανίες.

Γιατί όμως η δομή αποτελεί τόσο σημαντικό στοιχείο στη διαμόρφωση της επιτυχημένης επιχειρησιακής στρατηγικής; Αν η δομή δεν είναι συμβατή με μια

προτιθέμενη αλλαγή στη στρατηγική της επιχείρησης, τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι αυτή δε θα μπορέσει να υλοποιηθεί ή θα αποτύχει. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να τροποποιηθεί είτε η δομή είτε η στρατηγική.

Πέρα από τη δομή, η **κουλτούρα** επίσης συμβάλλει στη διαμόρφωση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Για να επιζήσει ένας οργανισμός πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και τις αλλαγές του περιβάλλοντος και να μεταβάλλει την επιχειρηματική του κουλτούρα (corporate culture) έγκαιρα, αν αυτό απαιτούν οι επιταγές της εποχής του (Θανόπουλος Γ., 2002, σ.209).

Με τον όρο κουλτούρα εννοούμε τα κοινά πιστεύω, τις προσδοκίες και τις αξίες που μαθαίνονται και μοιράζονται από τα μέλη ενός οργανισμού και μεταδίδονται από τη μία γενιά εργαζομένων στην άλλη. Γενικά, η οργανωσιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζει τις αξίες των ιδρυτών και την αποστολή της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, όταν προσλαμβάνονται σε μια επιχείρηση πρέπει να αφομοιώσουν την υπάρχουσα κουλτούρα για να μπορέσουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών και στόχων (Schein E.H, 1999, σ.12 / Harris L.C., Ogbonna E., 1999, σ.333-343).

Η επιχειρησιακή κουλτούρα έχει επτά διαστάσεις, οι οποίες εφαρμόζονται σε μικρό ή μεγάλο βαθμό από κάθε επιχείρηση. Αυτές είναι: καινοτομία και ανάληψη κινδύνου, προσοχή στη λεπτομέρεια, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, προσανατολισμός στον άνθρωπο, προσανατολισμός στην ομαδική εργασία, επιθετικότητα και σταθερότητα.

Ένα πρόβλημα που ανακύπτει όταν τα πιστεύω είναι ιδιαίτερα ισχυρά, είναι αυτό της «στρατηγικής μυωπίας». Σε αυτή την περίπτωση η ισχυρή κουλτούρα λειτουργεί ως εμπόδιο επίτευξης των στρατηγικών στόχων, καθώς τυφλώνει τη διοίκηση και δεν την αφήνει να αντιληφθεί τη σημασία των μεταβαλλόμενων εξωτερικών συνθηκών. Συνεπώς, όπως η δομή έτσι και η κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει δύναμη ή αδυναμία της επιχείρησης ανάλογα με το αν συμβαδίζει ή όχι με την προτεινόμενη στρατηγική. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στην περίπτωση συγχωνεύσεων και κοινοπραξιών.

Τελευταίος παράγοντας σύνθεσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι πόροι είτε αυτοί είναι χρηματο-οικονομικοί είτε φυσικοί, τεχνολογικοί ή ανθρώπινοι.

Οι χρηματο-οικονομικοί πόροι είναι χρήσιμοι στην εκτίμηση της χρηματο-οικονομικής θέσης της επιχείρησης και τελικά στην ανάληψη ή όχι της προτεινόμενης στρατηγικής. Κύριο μέλημα της διοίκησης είναι, λοιπόν, η απόκτηση των χρηματο-

οικονομικών πόρων, η σωστή κατανομή τους σε δραστηριότητες και ταυτόχρονα ο έλεγχος ως προς το σκοπό που χρησιμοποιούνται.

Οι φυσικοί πόροι αναφέρονται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, κατά πόσο δηλαδή είναι λειτουργικές και αποδοτικές, στην τοποθεσία των εγκαταστάσεων, αν δηλαδή βρίσκονται κοντά σε πρώτες ύλες, στον πελάτη, στους εργαζόμενους και στα αποθέματα πρώτων υλών, εάν δηλαδή η πρόσβαση είναι εύκολη.

Η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όταν αναφερόμαστε σε τεχνολογικούς πόρους κυρίως εννοούμε παράγοντες, όπως την κατοχύρωση πατέντας και τη διαθέσιμη έρευνα και ανάπτυξη. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται να είναι συμβατή τόσο με τη στρατηγική αλλά και με τους υπόλοιπους πόρους της επιχείρησης. Επίσης, πρέπει το προσωπικό να έχει αποκτήσει τις κατάλληλες δεξιότητες που απαιτούνται για τη χρήση της.

Τέλος, το σημαντικότερο στοιχείο στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι ανθρώπινοι πόροι, καθώς αυτοί κάνοντας χρήση των υπόλοιπων πόρων εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών μιας επιχείρησης. Οι ανθρώπινοι πόροι μέσα στην επιχείρηση διακρίνονται στο εξειδικευμένο και στο διοικητικό προσωπικό. Πολύ σημαντικός πλέον θεωρείται ο ρόλος του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις, το οποίο επιλέγει, προσλαμβάνει, υποκινεί και αξιολογεί τους εργαζομένους.

Η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι συνθέτουν, λοιπόν, το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αναλύοντας αυτούς τους παράγοντες η επιχείρηση είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της και συνδυάζοντας τις με τις ευκαιρίες και απειλές να καταλήξει στη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής που θα την οδηγήσει στην κερδοφορία.

1.3.2 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων βοηθά στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης κι επομένως στην εκτίμηση της ανταγωνιστικότητας της. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, σε μια εποχή που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται ταχύτατα οι μοναδικοί **πόροι και ικανότητες** της επιχείρησης μπορούν να της δώσουν το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της.

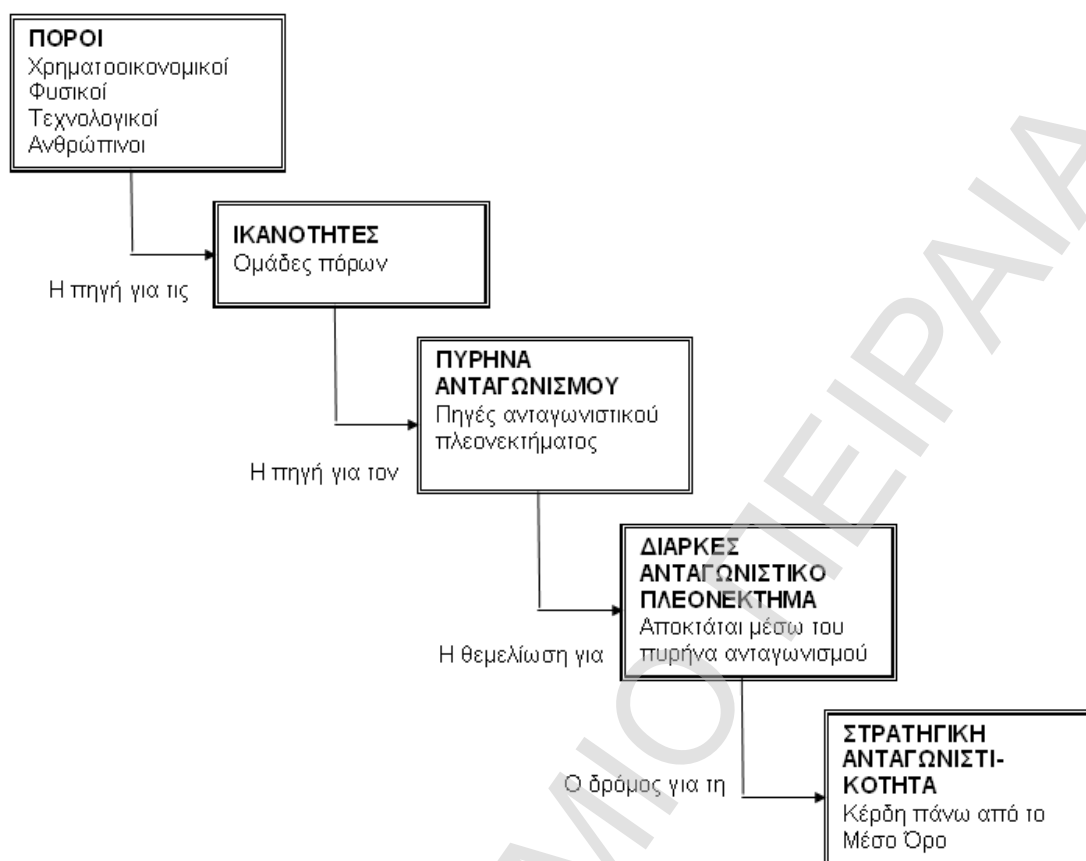
Ως προς τους πόρους, αυτοί διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, σε φυσικούς, σε τεχνολογικούς και σε ανθρώπινους πόρους. Τους χρηματοοικονομικούς, τους φυσικούς και τους ανθρώπινους πόρους μπορούμε να τους ονομάσουμε και υλικούς πόρους ενώ τους τεχνολογικούς άυλους πόρους. Στους άυλους πόρους μπορούμε να συμπεριλάβουμε και την κουλτούρα καθώς επίσης τη φήμη και την πελατεία της επιχείρησης.

Οι πόροι όμως της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί να της εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς πρέπει να υπάρχουν και οι απαραίτητες ικανότητες αποτελεσματικής εκμετάλλευσης των πόρων. Έτσι για παράδειγμα, μια καινοτομία δεν έχει αξία, αν δεν υπάρχει η ικανότητα χρήσης της.

Μια ικανότητα (capability) είναι μια εσωτερική δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές δραστηριότητες. Τις ικανότητες μπορούμε να τις διακρίνουμε σε δυο κατηγορίες, στις βασικές ικανότητες (core competences) και στις διακεκριμένες ή μοναδικές ικανότητες (distinctive competences) (Γεωργόπουλος Ν., 2002, σ.127).

Ως βασική ικανότητα (core competence) θεωρείται μια καλό-εκτελεσμένη εσωτερική δραστηριότητα, η οποία είναι κεντρική, όχι περιφερειακή στη στρατηγική, στην ανταγωνιστικότητα και στην κερδοφορία της επιχείρησης (π.χ. γρήγορη ανάπτυξη νέων προϊόντων). Επιπλέον, μια βασική ικανότητα πιθανόν να τη διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή να μπορούν εύκολα να την αντιγράψουν. Όταν πια οι βασικές ικανότητες γίνονται μοναδικές (distinctive competences) και ανώτερες από αυτές των ανταγωνιστών, τότε τις ονομάζουμε διακεκριμένες ικανότητες. Οι διακεκριμένες ικανότητες μπορούν να προσφέρουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η General Electric είναι γνωστή για τη διακεκριμένη ικανότητα της στην ανάπτυξη της διοίκησης. Τα ανώτερα στελέχη της αναζητούνται από επιχειρήσεις οι οποίες προσλαμβάνουν κορυφαίους διευθυντές (Brady D., Capell K., 2004, σ.88-89).



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», σ.158

Διάγραμμα 1.5: Πόροι και Ικανότητες ως στοιχεία της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2007), οι ικανότητες μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές (threshold competences) και τις θεμελιώδεις ικανότητες (core competences). Οι οριακές ικανότητες (threshold competences) είναι αυτές που συνήθως ονομάζονται βασικές ικανότητες, δηλαδή είναι ικανότητες που μπορεί να διαθέτουν και οι ανταγωνιστές. Αντίθετα, θεμελιώδεις ικανότητες (core competences) είναι αυτές που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές, δε μπορούν να γίνουν αντικείμενο μίμησης και μπορούν να μας δώσουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage).

Ο Barney (2003) κάνοντας χρήση των εννοιών Αξία (Value), Σπανιότητα (Rareness), Ικανότητα Μίμησης (Imitability), Οργάνωση (Organization) (VRIO) και θέτοντας κάποιες ερωτήσεις αξιολογεί τις ικανότητες της επιχείρησης. Αν η απάντηση στις ερωτήσεις είναι θετική, τότε αυτές αποτελούν διακεκριμένες

ικανότητες και ενδεχόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης (Barney J.B., 2003, σ.159-172).

1. Αξία (**Value**): Παρέχει στον πελάτη αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
2. Σπανιότητα (**Rareness**): Οι άλλοι ανταγωνιστές τη διαθέτουν;
3. Ικανότητα Μίμησης (**Imitability**): Είναι κοστοβόρο για μίμηση;
4. Οργάνωση (**Organization**): Η οργανωτική δομή της επιχείρησης βοηθά στην εκμετάλλευση των πόρων;

Το γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες έτσι ώστε να αναπτύσσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δε σημαίνει ότι θα το διατηρήσει και μακροπρόθεσμα. Η διαχρονική απαξίωση των διακεκριμένων ικανοτήτων σε βασικές είναι πολύ συχνό φαινόμενο σήμερα λόγω της συνεχούς τεχνολογικής προόδου. Γι' αυτό, στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ο προγραμματισμός των ικανοτήτων που θα είναι απαραίτητες στο μέλλον της επιχείρησης και η διαρκής ανάπτυξη νέων πλεονεκτημάτων. Διάφοροι παράγοντες, οι οποίοι αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο, καθορίζουν τη διατηρησιμότητα (sustainability) του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.3.3 Αλυσίδα αξίας

Μια θεωρία η οποία επίσης αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης είναι αυτή της αλυσίδας αξίας, η οποία όμως αποτυπώνει από διαφορετική οπτική γωνία την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υποστηρίζεται πως κάθε επιχείρηση ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της, από τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει τις δραστηριότητες της καθώς και από τις μεταξύ τους διασυνδέσεις.

Η θεωρία της αλυσίδας αξίας διατυπώθηκε το 1985 από τον Porter. Όπως αναφέρεται στο βιβλίο του Porter "Competitive Advantage", η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί με σκοπό τον προσδιορισμό της συνολικής αξίας του προϊόντος. Η επιχείρηση που θα εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες ταχύτερα, καλύτερα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πιο συγκεκριμένα ο Porter (1985) αναφέρει ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει

στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέρχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από τις τιμές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη, ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή».

Κατά τους Webb et al (2001), η αλυσίδα αξίας θεωρείται ως η μέθοδος εκτίμησης δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ' ένα αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μια από τις οποίες δημιουργεί αξία / περιθώριο (margin) για τον πελάτη (Webb. J., Gile C., 2001, σ.13-17).

Η «αλυσίδα αξίας», όπως προκύπτει, αναφέρεται σε επίπεδο επιχείρησης και όχι ολόκληρου του βιομηχανικού κλάδου και αποτελείται από τις «δραστηριότητες αξίας», οι οποίες διακρίνονται σε «κύριες δραστηριότητες», σε «δραστηριότητες υποστήριξης» και στο «περιθώριο».

Με τον όρο «δραστηριότητες αξίας» ονομάζουμε τις δραστηριότητες που εκτελεί η επιχείρηση, ενώ με τον όρο «περιθώριο» εννοούμε τη διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων έως τη διάθεση του στους πελάτες. Οι δραστηριότητες αξίας διαχωρίζονται στις κύριες δραστηριότητες, οι οποίες συμβάλλουν στη δημιουργία του προϊόντος, στην πώληση του, στη μεταφορά και στην εξυπηρέτηση του αγοραστή μετά την πώληση καθώς και στις υποστηρικτικές λειτουργίες, οι οποίες περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη δυνατή υποδομή για τη διασφάλιση τους.

Οι κύριες δραστηριότητες είναι πέντε και ακολουθούν συγκεκριμένη σειρά: Λειτουργίες διαχειρίσεις εισροών (inbound logistics), λειτουργίες παραγωγής (operations), λειτουργίες διαχείρισης εκροών (outbound logistics), marketing και πωλήσεις (marketing and sales) καθώς και υπηρεσίες μετά την πώληση (after sales services).

- ◆ Λειτουργίες διαχείρισης εισροών (inbound logistics): λειτουργίες που αφορούν στην παραλαβή πρώτων υλών, στην αποθήκευση, στη διαχείριση τους, στις επιστροφές προς τους προμηθευτές και στον έλεγχο αποθεμάτων. Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν πηγή άμεσου κόστους για την επιχείρηση. Κάθε αλλαγή σε αυτές συνεπάγεται βελτίωση ή όχι της κοστολογικής θέσης της επιχείρησης κι επομένως δύναμη ή αδυναμία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

- ◆ Λειτουργίες παραγωγής (operations): δραστηριότητες που μετατρέπουν τις εισροές σε έτοιμο προϊόν όπως ο μηχανολογικός εξοπλισμός, η συσκευασία, η συναρμολόγηση, η συντήρηση των μηχανημάτων και ο έλεγχος ποιότητας των προϊόντων. Κι εδώ η κάθε αλλαγή επιφέρει την ανάλογη βελτίωση.
- ◆ Λειτουργίες διαχείρισης εκροών (outbound logistics): δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διανομή των ετοιμών προϊόντων σε χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές όπως αποθήκευση, διακίνηση ετοιμών προϊόντων, έλεγχος αποθεμάτων, μεταφορά και διαδικασία παραγγελιών.
- ◆ Marketing και πωλήσεις (marketing and sales): δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής.
- ◆ Υπηρεσίες μετά την πώληση (after sales services): δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση αξίας του προϊόντος όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, εγγυήσεις, προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη, διαχείριση παραπόνων. Τα τελευταία χρόνια, οι υπηρεσίες μετά την πώληση έχουν αναγνωρισθεί ως οι σημαντικότερες δραστηριότητες αξίας μιας επιχείρησης.

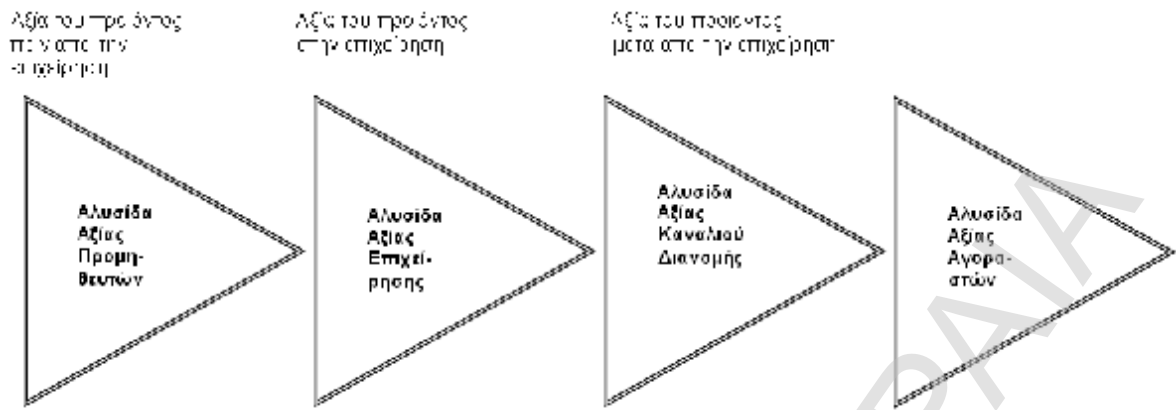
Οι κύριες δραστηριότητες υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση. Οι υπόλοιπες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας περιβάλλουν τις κύριες και ονομάζονται υποστηρικτικές, καθώς συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας των κύριων δραστηριοτήτων. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες συνίστανται στις εξής: προμήθεια, ανάπτυξη τεχνολογίας, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και υποδομή της επιχείρησης.

- ◆ Προμήθεια: Αναφέρεται στον εφοδιασμό υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κ.α. Αφορούν την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της καθώς υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.
- ◆ Ανάπτυξη τεχνολογίας: Η τεχνολογία βρίσκεται σε κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας. Πιο συγκεκριμένα, εντοπίζεται στο σχεδιασμό των προϊόντων, στις ιδιαίτερες γνώσεις των εργαζομένων (know-how) για την ανάπτυξη, στην πώληση των προϊόντων κ.α.

- ◆ Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Καθώς το προσωπικό χρησιμοποιείται σε όλες τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, η αποδοτικότητα του είναι εμφανώς σημαντική στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει δραστηριότητες που απαιτούνται για τη στρατολόγηση, εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού.
- ◆ Υποδομή της επιχείρησης: Η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει την αλυσίδα αξίας συνολικά και περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως τη γενική διοίκηση, τη χρηματο-οικονομική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής και νομική υποστήριξη.

Οι δραστηριότητες αξίας, οι οποίες αναλύθηκαν σε κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες και ο τρόπος που αυτές πραγματοποιούνται, καθορίζουν ανάλογα με τη συνεισφορά τους την κοστολογική θέση της επιχείρησης, ένα σημείο της ανταγωνιστικότητας της. Ωστόσο, η αλυσίδα αξίας της κάθε επιχείρησης πρέπει να συγκρίνεται με όλες τις εμπλεκόμενες αλυσίδες αξίας. Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης λειτουργεί μέσα σε ένα «σύστημα αξίας» αποτελούμενο από πλήθος αλυσίδων αξίας, των οποίων τις δραστηριότητες ο οργανισμός πρέπει να συντονίζει με τις δικές του προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, η διαχείριση της δραστηριότητας των εισροών της αλυσίδας αξίας του προμηθευτή (παραλαβή πρώτων υλών) επηρεάζει την αξία της επιχείρησης. Αν δηλαδή καθυστερήσει η παραλαβή των πρώτων υλών, τότε δημιουργούνται καθυστερήσεις και στην παραγωγή, το οποίο σημαίνει καθυστέρηση στην εκπλήρωση παραγγελιών και παράπονα από τους πελάτες.

Από το παραπάνω παράδειγμα, γίνεται κατανοητό ότι στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σημαντικό ρόλο κατέχουν οι αποτελεσματικές διασυνδέσεις τόσο μεταξύ των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης όσο και μεταξύ των αλυσίδων αξίας διαφορετικών επιχειρήσεων σε ένα σύστημα αξίας. Ιδιαίτερως σημαντική είναι η διασύνδεση με την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών αλλά και των καναλιών διανομής και των αγοραστών (Διάγραμμα 1.6).

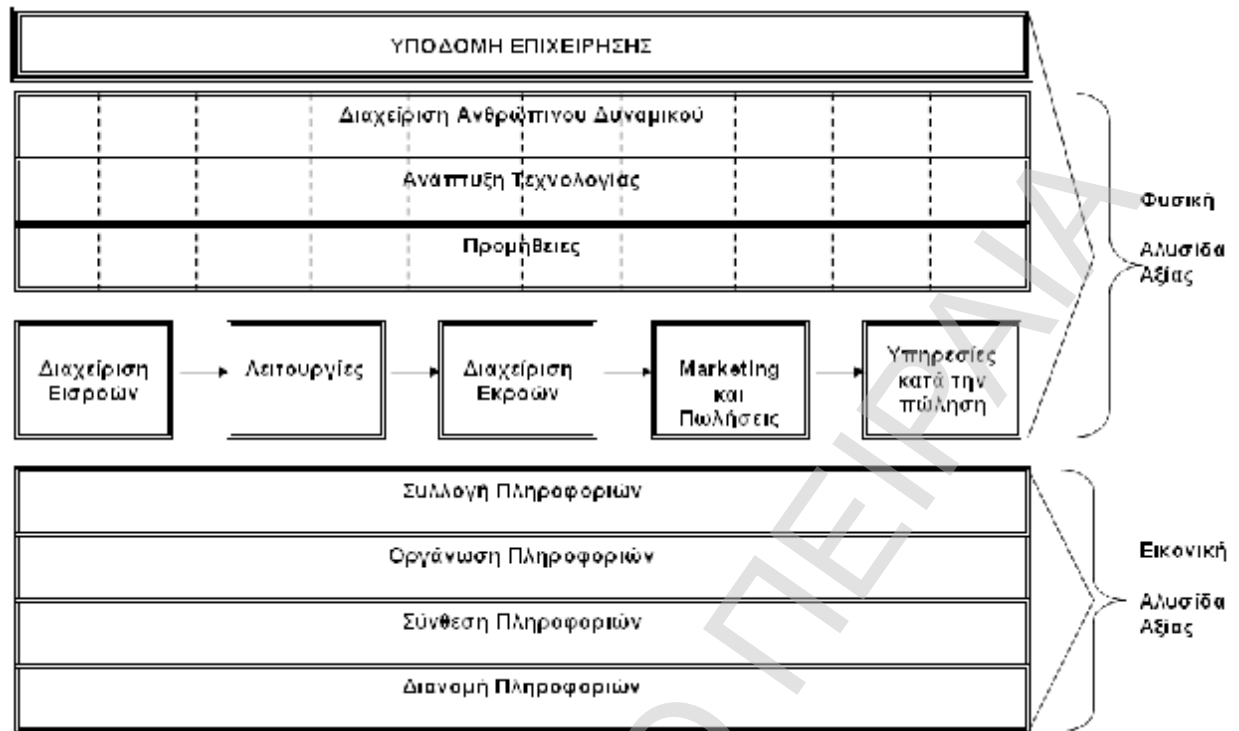


Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», σ.148

Διάγραμμα 1.6: Το Σύστημα Αξίας

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθούμε συνοπτικά στην «εικονική αλυσίδα αξίας» των Rayport και Sviokla (1995), η οποία επινοήθηκε ως πλαίσιο έρευνας και ανάλυσης του ηλεκτρονικού εμπορίου και βασίστηκε πάνω στην αλυσίδα αξίας του Porter. Η «εικονική αλυσίδα αξίας» βελτιώνει την αλυσίδα αξίας, καθώς αποσκοπεί στην πρόσβαση των πελατών και των προμηθευτών σε πληροφορίες που θα διευκολύνουν και θα επιταχύνουν τις συναλλαγές, ενώ η φυσική αλυσίδα αξίας που ως τώρα αναλύθηκε αποσκοπεί στην ικανοποίηση των πελατών μέσω της παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους δημιουργούς της νέας αλυσίδας αξίας, αυτή αποτελείται από δραστηριότητες όπως η συλλογή, η οργάνωση, η σύνθεση και η διανομή της πληροφορίας, οι οποίες θα πρέπει να ενοποιηθούν με τις δραστηριότητες της φυσικής αλυσίδας αξίας.

Από την επινόηση της «εικονικής αλυσίδα αξίας» φαίνεται η αξία της γρήγορης και έγκυρης διάχυσης πληροφορίας μεταξύ των διαφόρων αλυσίδων αξίας. Μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου και διαθέτοντας την κατάλληλη πληροφορία οι καταναλωτές μπορούν να απολαμβάνουν πληθώρα προϊόντων, από το πιο μακρινό γεωγραφικά μέρος του κόσμου και στη χαμηλότερη δυνατή τιμή.



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», σ.151

Διάγραμμα 1.7: Φυσική και Εικονική Αλυσίδα Αξίας

Συμπερασματικά, η αλυσίδα αξίας αν κι έχει κατηγορηθεί για τη γραμμικότητα της, μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο εσωτερικής ανάλυσης των δυνάμεων ή αδυναμιών της επιχείρησης. Τα στελέχη όταν χαράσσουν τη στρατηγική της επιχείρησης μπορούν μέσω της ανάλυσης των δραστηριοτήτων αξίας να εντοπίσουν τους εσωτερικούς εκείνους παράγοντες που μπορούν να αποτελέσουν ενδεχόμενες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.4 Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού περιβάλλοντος

Μέσα από την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος (S.W.O.T. ANALYSIS) εντοπίζουμε τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η κατάλληλη αξιοποίηση των ευκαιριών και δυνάμεων από τη μια πλευρά και η εξάλειψη των απειλών και αδυναμιών από την άλλη, σηματοδοτούν για την επιχείρηση το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της.

Για τη σκιαγράφηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τη χάραξη κατάλληλης στρατηγικής, τα στελέχη χρησιμοποιούν τη “S.W.O.T.

ANALYSIS”, τον εντοπισμό δηλαδή των δυνάμεων (strengths) και αδυναμιών (weaknesses), των ευκαιριών (opportunities) και των απειλών (threats). Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να βοηθηθούν τα στελέχη ώστε να αντιλαμβάνονται και να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στους παράγοντες εκείνους που είναι σημαντικοί για την επίδοση της επιχείρησης.

1.5 Συμπέρασμα

Η χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής αποτελεί το κλειδί στην κερδοφορία των επιχειρήσεων και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατάλληλη στρατηγική σημαίνει κάτι διαφορετικό για την κάθε επιχείρηση ανάλογα με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Αναλύοντας τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και τις δυνάμεις αλλά και να αποφύγουν τις απειλές και τις αδυναμίες, ώστε τελικά να χαράξουν την πλέον κατάλληλη και αποτελεσματική γι’ αυτές στρατηγική.

Σήμερα τα στελέχη των επιχειρήσεων κάνουν χρήση της S.W.O.T Analysis αλλά και άλλων σχετικών εργαλείων και θεωριών. Συγκεκριμένα, για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιούν το εργαλείο “Pest” και το “Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter”, ενώ στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος λειτουργούν βάσει της «θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων» και της «θεωρίας της αλυσίδας αξίας».

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Argyris C., Schon D.A., “Organizational learning: a theory of action perspective”, Reading, MA: Addison – Wesley, 1978
- Barney J.B., “Gaining and sustaining competitive advantage”, 2nd edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2003
- Boxwell R.J., “Benchmarking for competitive advantages”, Mc Grow Hill, Maidenhead, 1994
- Brady D., Capell K., “GE breaks the mold to spur innovation”, Business Week, April 26, 2004
- Dobbin F., Dowd T.J., “How policy shapes competition: early railroad foundings in Massachusetts”, Administrative Science Quarterly, September 1997
- Drew S.A.W., “From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance, Long Range Planning, 1997
- Evans J.R., Lindsay W.M., “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson Learning-South Western, 2005
- Freeman R.E., Gilbert D.R., “Corporate strategy and the search for ethics”, Upper Saddle River, NJ Prentice Hall, 1998
- Grove S.A., “Surviving a 10x Force”, Strategy and Leadership, January / February 1997
- Harris L.C., Ogbonna E., “The strategic legacy of company founders”, Long Range Planning, June 1999
- Hatten K.J., Hatten M.L., “Strategic groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability”, Strategic management journal, July- August 1987
- Mullins L.J., “Management and organizational behavior”, 5th edition, Prentice Hall, 1999
- Pekka – Economou V., Fafaliou I., “How an under what preconditions new management approaches facilitate organizational competitiveness of modern firms?”, Proceedings of the first European Conference on Economic Intelligence, Poitiers, Paris, 2005
- Porter M., “Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance”, Free Press, New York, 1985

- Porter M., “Competitive Strategy”, Free Press, N.Y, 1980
- Rayport, Jeffrey F., Sviokla, John J., Exploiting the Virtual Value Chain, Harvard Business Review, November/December 1995
- Schein E.H., “The corporate culture survival guide”, Jossey-Bass, San Francisco, 1999
- Senge P.M. et al, “The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization”, New York: Currency- Doubleday, 1990
- Thomas B. “The human dimension of Quality”, McGraw-Hill, 1995
- Walker R. “Rank Xerox- Management Revolution”, Long range planning, σ.9-21, 1992/25/1
- Webb J., Gile C., “Reversing the value chain”, Journal of Business strategy, March-April 2001
- Wheelen T., Hunger D, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 10th edition, Pearson Prentice Hall, 2006
- Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Α έκδοση, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002
- Θανόπουλος Γ., «Το επιχειρείν στο Παγκόσμιο χωριό μας», Interbooks, Αθήνα, 2002
- Μπουραντάς Δ., «Μανατζμεντ», εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001
- Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, 5^η έκδοση, Α τόμος, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2007
- Τσιότρας Γ., «Βελτίωση Ποιότητας», Β΄ έκδοση, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ - ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2. Εισαγωγή

Σε μια εποχή έντονου ανταγωνισμού και ραγδαίων αλλαγών, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το στρατηγικό μάνατζμεντ προκειμένου να εντοπίσουν την κατάλληλη στρατηγική και κατά συνέπεια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τους προσδώσει το προβάδισμα έναντι των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Όπως ειπώθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ολοκληρώνεται σε τέσσερα στάδια τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Αρχικά, η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αλλά και του εσωτερικού είναι δεσποζούσης σημασίας, ώστε να εντοπισθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές καθώς και οι δυνάμεις και αδυναμίες αντίστοιχα.

Μετά την ολοκλήρωση της ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τα στελέχη των επιχειρήσεων επιδίδονται σε ένα διαρκή αγώνα διαμόρφωσης της κατάλληλης στρατηγικής σε τρία επίπεδα: σε επιχειρησιακό, σε επιχειρηματικό και σε λειτουργικό επίπεδο.

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε διεξοδικά στην ανάλυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και της επιχειρηματικής στρατηγικής καθώς η συγκεκριμένη στρατηγική εστιάζεται στον τρόπο που μια επιχείρηση ανταγωνίζεται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τέλος, θα κάνουμε κάποια εισαγωγή στα εργαλεία που χρησιμοποιεί το σύγχρονο μάνατζμεντ προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.1 Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αφορά στη ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνάμεων και αδυναμιών που πηγάζουν από την επιχείρηση. Η διατύπωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής της επιχείρησης (mission), τον καθορισμό των επιτεύξιμων στόχων (objectives), την

ανάπτυξη των στρατηγικών (strategies) και τον καθορισμό των ενδεδειγμένων πολιτικών (policies) (Wheelen T., Hunger D., 2006, σ.10).

Η αποστολή (mission)

Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος ύπαρξης της. Μέσω της αποστολής γνωστοποιείται στην κοινωνία ποιά είναι η συγκεκριμένη επιχείρηση και τί κάνει. Επιπλέον, δεν περιλαμβάνει μονάχα πού βρίσκεται η επιχείρηση τη δεδομένη χρονική στιγμή αλλά και που θέλει να φτάσει, δηλαδή το στρατηγικό στόχο που θέλει να επιτύχει στο μέλλον.

Σκοποί (objectives)

Οι σκοποί είναι το τελικό προϊόν μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Πρέπει να αναφέρουν τι πρέπει να επιτευχθεί, πότε και αν είναι δυνατό να ποσοτικοποιούνται. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης.

Προκειμένου να γίνει πιο κατανοητή η έννοια του σκοπού αρκεί να τη διακρίνουμε από την έννοια του στόχου (goal), η οποία πολλές φορές χρησιμοποιείται εναλλακτικά. Ο στόχος, λοιπόν, σύμφωνα με τους Wheelen T. και Hunger D. (2006) αφορά σε μια ανοιχτή πρόταση του τί κάποιος επιθυμεί να πετύχει, χωρίς όμως ποσοτικοποίηση και χωρίς χρονικά κριτήρια για την επίτευξη.

Στρατηγικές (strategies)

Η στρατηγική διαμορφώνει ένα περιεκτικό αποδεκτό σχέδιο (master plan) που περιλαμβάνει το πώς η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση των μειονεκτημάτων (Wheelen T., Hunger D., 2006, σ.14).

Μια διευρυμένη επιχείρηση έχει τρία αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής (Γεωργόπουλος Ν., 2002, σ.165):

1. το επίπεδο επιχειρησιακής ή εταιρικής στρατηγικής (corporate level strategy)
2. το επίπεδο επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής (business level strategy)

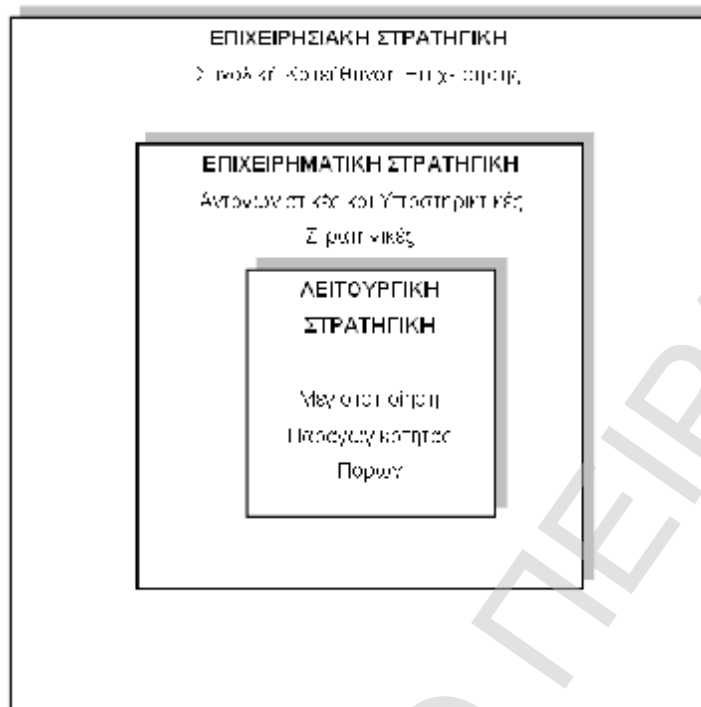
3. το επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής (functional level strategy)

Η **επιχειρησιακή στρατηγική** περιγράφει σε ποιές επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση καθώς και πώς οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειριστούν. Περιγράφει δηλαδή, τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του. Διακρίνεται σε στρατηγικές ανάπτυξης, σταθεροποίησης και περισυλλογής (Wheelen T., Hunger D., 2006, σ.15).

Από τη μια πλευρά, λοιπόν, η επιχειρησιακή στρατηγική απαντά στο ερώτημα σε ποιούς κλάδους θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, από την άλλη πλευρά η **επιχειρηματική στρατηγική** απαντά στην ερώτηση πώς ο οργανισμός - όταν δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο - θα πρέπει να ανταγωνισθεί στον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διαμορφώνεται σε επίπεδο στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και των προϊόντων της.

Τέλος, η **λειτουργική στρατηγική** αφορά κυρίως στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους τρεις αυτούς τύπους στρατηγικής ταυτόχρονα. Όπως φαίνεται και από το Διάγραμμα 2.1 που αναφέρεται στην «ιεραρχία της στρατηγικής», η μία στρατηγική περιλαμβάνει την άλλη δείχνοντας με αυτόν τον τρόπο ότι αλληλο-συμπληρώνονται και αλληλο-υποστηρίζονται. Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές και οι τελευταίες τις επιχειρησιακές.



Πηγή: Wheelen T., Hunger D., "Concepts in Strategic Management and Business Policy", σ.16

Διάγραμμα 2.1 : Η Ιεραρχία της Στρατηγικής

Πολιτικές (policies)

Πολιτική είναι μια γενική κατευθυντήρια οδηγία για τη λήψη αποφάσεων που συνδέει τη διατύπωση της στρατηγικής με την υλοποίηση. Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν πολιτικές, προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις και αναλαμβάνουν δράσεις που υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

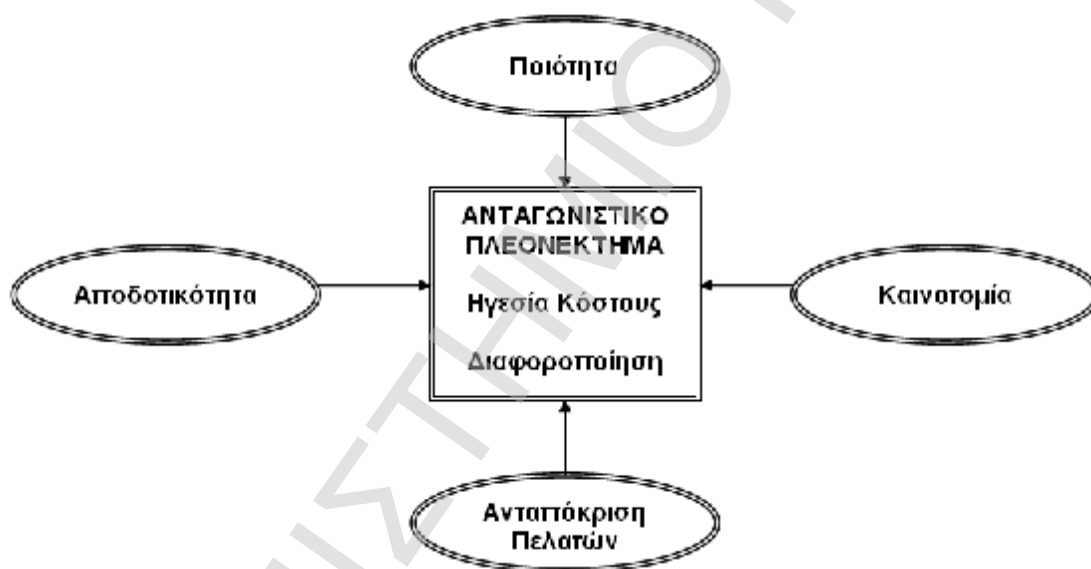
Για παράδειγμα, η Cisco η οποία κατάφερε στη στρατηγική ανάπτυξης μέσω εξαγορών, εφάρμοσε την πολιτική να λαμβάνει υπόψη μόνο τις επιχειρήσεις που απασχολούν έως 75 υπαλλήλους εκ των οποίων το 75% είναι μηχανικοί (Eisenhardt K.M., Sull N., 2001, σ.110).

2.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ιδιαίτερα ενδιαφέροντα είναι η ενασχόληση με την επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική, καθώς βοηθά την επιχείρηση στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Σύμφωνα με τον Grant (1998), «όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να έχει υψηλότερη αποδοτικότητα». Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει ταυτόχρονα και τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γιατί αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων. Βέβαια, ο ορισμός αυτός έχει και το μειονέκτημα ότι χρησιμοποιεί τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή τα κέρδη, για να ορίσει την αιτία, δηλαδή το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως απεικονίζονται στο Διάγραμμα 2.2, είναι η αποδοτικότητα, η ποιότητα, η καινοτομία και η ανταπόκριση στους πελάτες (Γεωργόπουλος Ν., 2002, σ.155).



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», σ.155

Διάγραμμα 2.2: Γενικοί Παράγοντες Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Αποδοτικότητα: μετριέται με το κόστος των απαιτούμενων εισροών για την παραγωγή μιας δεδομένης εκροής (πλεονέκτημα κόστους).

Ποιότητα: Αγαθά ή υπηρεσίες που είναι αξιόπιστα με την έννοια ότι εκτελούν την αποστολή για την οποία σχεδιάστηκαν και την εκτελούν σωστά (πλεονέκτημα διαφοροποίησης και κόστους).

Καινοτομία: οτιδήποτε νέο ή καινοτόμο σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί μια επιχείρηση ή με τα προϊόντα που παράγει (πλεονέκτημα διαφοροποίησης).

Ανταπόκριση πελατών: για την επίτευξη της ανταπόκρισης των πελατών, η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της αυτό που επιθυμούν, όταν το επιθυμούν (πλεονέκτημα διαφοροποίησης και κόστους).

2.3 Στρατηγικές Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η επιχειρηματική στρατηγική, λοιπόν, εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης ή μιας επιχειρηματικής μονάδας στη συγκεκριμένη αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές κατηγοριοποιούνται σε δύο ομάδες, τις ανταγωνιστικές (competitive), οι οποίες καθορίζουν πώς η επιχείρηση θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, και τις συνεργατικές ή υποστηρικτικές (cooperative), κατά τις οποίες η επιχείρηση συνεργάζεται με μία ή περισσότερες επιχειρήσεις ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ανταγωνιστών (Wheelen T., Hunger D., 2006, σ.145).

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές διακρίνονται σε στρατηγικές ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης κι εστίασης. Σκοπός τη ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι να βρει μία θέση στον κλάδο όπου θα μπορεί καλύτερα να αμυνθεί από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει για δικά της οφέλη.

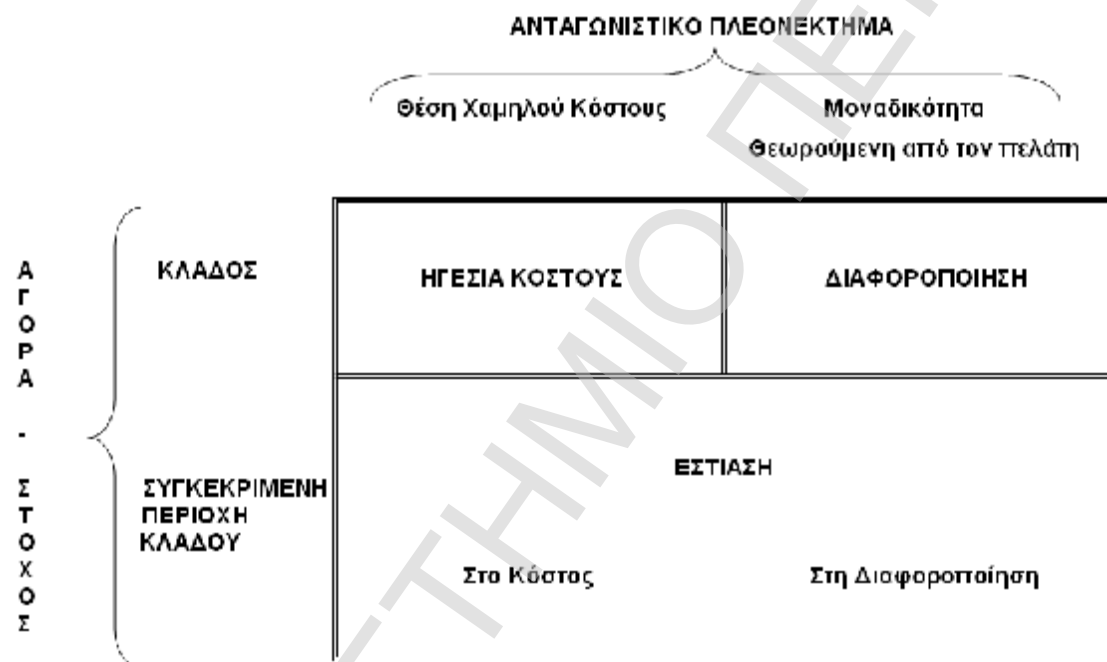
Σύμφωνα με τον Porter (1980) καμία επιχείρηση δε μπορεί να έχει κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου χωρίς την υιοθέτηση μιας προσεκτικά σχεδιασμένης στρατηγικής. Ο ίδιος αναφέρει ότι τα διευθυντικά στελέχη επιλέγουν μια στρατηγική η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και τονίζει πως η έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σχετίζεται με την αξία που μια επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή. Η αξία αυτή δημιουργείται από την επιχείρηση προσφέροντας στον αγοραστή είτε ένα προϊόν που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος είτε ένα ανώτερο ποιοτικά προϊόν σε πιο ψηλή τιμή, όπου όμως η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία υπερέρχει το επιπλέον κόστος για την απόκτηση της.

Συνδυάζοντας αυτά τα δύο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης, με το εύρος της αγοράς στην οποία η επιχείρηση ανταγωνίζεται, ο Porter προτείνει τρεις «βασικές» ανταγωνιστικές στρατηγικές, τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική εστίασης. Οι

στρατηγικές αυτές καλούνται βασικές (generic) καθώς μπορούν να εφαρμοστούν από κάθε τύπο ή μέγεθος επιχειρηματικής μονάδας, ακόμα και από μη κερδοσκοπικές οργανώσεις (Porter M., 1980, σ.34-41 και Porter M., 1990, σ.37-40).

Αξίζει να αναφέρουμε ότι τελικά η στρατηγική η οποία επιλέγεται από την εκάστοτε επιχείρηση εξαρτάται από τις δυνάμεις και τις διακεκριμένες ικανότητες της αλλά και από τις αδυναμίες των ανταγωνιστών.

Πριν όμως προχωρήσουμε σε διεξοδική ανάλυση των στρατηγικών που μόλις αναφέραμε, ας δούμε στο Διάγραμμα 2.3 τις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού.



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», σ.214

Διάγραμμα 2.3: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

2.3.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική που απευθύνεται σε μαζικές αγορές - στόχους και απαιτεί: αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής, ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος, μειωμένο κόστος εξαιτίας αποκτώμενης εμπειρίας, αυστηρό έλεγχο κόστους, κατοχή μεγάλου μεριδίου, εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες και μειωμένο κόστος σε

περιοχές όπως έρευνα και ανάπτυξη, πωλήσεις, διαφημίσεις και υπηρεσίες μετά την πώληση (Porter M., 1980, σ.35).

Η επιχείρηση που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική έχει ως στόχο να ανταγωνιστεί και να ξεπεράσει τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι προσφέρει και προϊόντα χαμηλής ποιότητας. Απλά εξαιτίας του χαμηλού παραγωγικού κόστους είναι σε θέση να χρεώνει τα προϊόντα με χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές και παρόλα αυτά να έχει ικανοποιητικά κέρδη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ηγέτη κόστους αποτελεί η καινοτόμα επιχείρηση Dell (Salvatore D., 2004).

Τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει η επιχείρηση – ηγέτης κόστους είναι ποικίλα και γίνονται κατανοητά κάνοντας χρήση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter :

- ◆ Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων: Μια επιχείρηση που καταφέρνει να είναι ηγέτης κόστους θα έχει απόδοση πάνω από το μέσο όρο του κλάδου παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστών λόγω του μεγάλου περιθωρίου κέρδους.
- ◆ Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων: Το χαμηλό κόστος του ηγέτη κόστους αναγκάζει τους νεοεισερχόμενους να εισέρχονται στον ανταγωνιστικό στίβο με μειονεκτήματα κόστους, καθώς για να μπορέσουν να τον ανταγωνιστούν θα πρέπει να επιτύχουν τα χαμηλά κόστη και την πείρα που αυτός έχει διαχρονικά αποκτήσει.
- ◆ Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Καθώς ο παραγωγός χαμηλού κόστους αγοράζει σε μεγάλες ποσότητες, αποκτά αυτομάτως μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές. Επιπλέον, είναι πιο ικανός να αντιμετωπίσει μια επικείμενη αύξηση της τιμής των πρώτων υλών σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- ◆ Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Ο παραγωγός χαμηλού κόστους μπορεί να προσφέρει πολύ χαμηλές τιμές εξασφαλίζοντας ακόμη κέρδος, προκειμένου να αντιμετωπίσει αγοραστές με μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.
- ◆ Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: Ο ηγέτης κόστους προσφέροντας ένα ποιοτικό προϊόν σε χαμηλή τιμή μπορεί με μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με

τους ανταγωνιστές του να κάνει τον καταναλωτή να προτιμήσει το δικό του προϊόν από ένα υποκατάστατο.

Γενικά μπορούν να επιτευχθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μεταβάλλοντας τη δυναμική ισορροπία μεταξύ των πέντε αυτών παραγόντων ή δημιουργώντας στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκεί που προηγουμένως δεν υπήρχε.

Από την άλλη πλευρά κατά την εφαρμογή της ηγεσίας κόστους, μια επιχείρηση μπορεί να βιώσει κινδύνους οι οποίοι θέτουν σε αμφιβολία τη μακροπρόθεσμη διατήρηση της συγκεκριμένης στρατηγικής (Porter M., 1985).

Οι κίνδυνοι υπάρχουν όταν:

- ◆ Οι ανταγωνιστές μιμούνται
- ◆ Η τεχνολογία αλλάζει
- ◆ Οι λοιποί παράγοντες της ηγεσίας – κόστους χάνονται
- ◆ Η επιχείρηση χάνει εντελώς την προσεγγιστικότητα της προς τη διαφοροποίηση κι έτσι τα προϊόντα παύουν να είναι ελκυστικά για τους καταναλωτές
- ◆ Οι στρατηγικές εστίασης στο κόστος πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα

Συμπερασματικά, μπορούμε να αναφέρουμε πως η στρατηγική αυτή έχει θετικά αποτελέσματα, όταν οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών, όταν οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις πωλούν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν και όταν μια επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας.

2.3.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης όπως και η στρατηγική ηγεσίας κόστους απευθύνεται σε μια πλατιά αγορά. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι η στρατηγική διαφοροποίησης αποβλέπει στη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο στον κλάδο που δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη επιχείρηση θεωρείται «μοναδικό». Η «μοναδικότητα», στην οποία αναφερόμαστε, μπορεί να συνδεθεί με την υψηλή ποιότητα, με την τεχνολογία, με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και με την αποτελεσματική ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

Τα «μοναδικά» αυτά προϊόντα είναι δύσκολο να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν και συνήθως κοστίζουν ακριβά. Ωστόσο, οι αγοραστές τους

διακρίνονται από την «πίστη» τους και τη διαθεσιμότητα τους να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για ένα τόσο διαφοροποιημένο προϊόν.

Όπως γίνεται φανερό από τα παραπάνω, η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς στα προϊόντα της επιχείρησης και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή πελάτες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αυτοκινητοβιομηχανίες της Mercedes και της BMW.

Τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί τη στρατηγική διαφοροποίησης, όπως προκύπτουν από την ανάλυση του Porter συνοψίζονται στα εξής (Γεωργόπουλος Ν., 2002, σ.219-220):

- ◆ Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων: Η υπεροχή του διαφοροποιημένου προϊόντος επιτρέπει στη επιχείρηση να εξασφαλίζει υψηλά κέρδη παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστών.
- ◆ Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων: Η πίστη και αφοσίωση των αγοραστών στο «μοναδικό προϊόν» αποτελεί σοβαρό εμπόδιο εισόδου για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο.
- ◆ Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Η επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης εξασφαλίζει μεγάλα περιθώρια κέρδους στην επιχείρηση, ώστε αυτή είναι σε θέση να ανταποκρίνεται καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και να έχει κέρδος σε περίπτωση που οι προμηθευτές αυξήσουν τις τιμές. Επιπλέον, η πίστη του αγοραστικού κοινού, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να μετακυλύει στο πωλούμενο προϊόν το αυξημένο κόστος των προμηθειών.
- ◆ Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Τα προϊόντα της επιχείρησης θεωρούνται μοναδικά και αυτό της επιτρέπει να αποφεύγει επιτυχώς τις ανταγωνιστικές πιέσεις και να μειώνει την ευαισθησία των αγοραστών στις αυξήσεις των τιμών.
- ◆ Υποκατάστατα προϊόντα: Οι πιστοί αγοραστές των διαφοροποιημένων προϊόντων δε δελεάζονται από την αγορά υποκατάστατων προϊόντων.

Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι μια πολυδάπανη στρατηγική, η οποία δε διατηρείται μακροπρόθεσμα όταν (Porter M., 1985):

- ◆ Οι ανταγωνιστές μιμούνται
- ◆ Η βάση για διαφοροποίηση γίνεται λιγότερο σπουδαία για τους αγοραστές
- ◆ Η επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται καθόλου για το κόστος

- ◆ Οι στρατηγικές εστίασης στη διαφοροποίηση πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα απ' ό τι η συγκεκριμένη στρατηγική

Τέλος, σχετικές εμπειρικές έρευνες προτείνουν ότι μια στρατηγική διαφοροποίησης είναι περισσότερο πιθανό να αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη από μία στρατηγική ηγεσίας κόστους, καθώς η διαφοροποίηση αποτελεί αποτελεσματικότερο εμπόδιο εισόδου. Από την άλλη πλευρά ωστόσο, μία στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι πιο πιθανό να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς (Caves R.E., Ghemawat P., 1992, σ.1-12).

2.3.3 Στρατηγική Εστίασης

Η στρατηγική εστίασης (focus strategy) διαφοροποιείται από τις δύο παραπάνω στρατηγικές καθώς ομάδα – στόχος γι' αυτήν αποτελεί ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε αυτή την περίπτωση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με την επιλογή ενός τμήματος της αγοράς, του οποίου τις ανάγκες γνωρίζουμε και προσπαθούμε να τις ικανοποιήσουμε προσφέροντας του ένα προϊόν σχεδιασμένο αποκλειστικά γι' αυτό.

Πιο αναλυτικά, η στρατηγική εστίασης εφαρμόζει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης ή και τις δύο σε ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό. Το αγοραστικό κοινό συνήθως αφορά σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική αγορά, ένα τμήμα μιας γραμμής προϊόντος ή ένα τμήμα με διακεκριμένες, ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι εταιρίες που προσφέρουν ρούχα σε μεγάλα μεγέθη.

Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην αρχή ότι μια επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο πιο αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς.

Τέλος, ακόμα και στην περίπτωση της στρατηγικής εστίασης συνυπάρχει ο κίνδυνος δυσκολίας διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν (Porter M., 1985):

- ◆ Οι ανταγωνιστές μιμούνται
- ◆ Το επιλεγμένο τμήμα της αγοράς γίνεται μη ελκυστικό
- ◆ Νέοι ανταγωνιστές υλοποιούν στρατηγικές εστίασης σε μικρότερα τμήματα της αγοράς

- ◆ Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται σε ολόκληρη την αγορά υπερισχύουν της στρατηγικής της εστίασης λόγω περιορισμού των διαφορών του τμήματος αυτού από τα υπόλοιπα τμήματα της αγοράς

2.4 Εφαρμογή Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους και Στρατηγικής Διαφοροποίησης

Η ταυτόχρονη υλοποίηση των παραπάνω στρατηγικών αποτελεί ιδανικό στόχο της σύγχρονης ανταγωνιστικής επιχείρησης. Σύμφωνα όμως με τον Porter αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο, καθώς ενέχεται ο «κίνδυνος αποκλεισμού στη μέση» (stuck in the middle). Με τον όρο αυτό περιγράφεται η κατάσταση κατά την οποία μία επιχείρηση είτε αποτυγχάνει να ακολουθήσει με επιτυχία μια ανταγωνιστική στρατηγική είτε επιχειρεί να ακολουθήσει ταυτόχρονα περισσότερες από μια στρατηγικές.

Η ταυτόχρονη χρήση των στρατηγικών αποτελεί δύσκολη υπόθεση, επειδή η επιτυχής υλοποίηση της καθεμιάς απαιτεί διαφορετικούς πόρους, ικανότητες και οργανωσιακή κουλτούρα. Υπάρχουν ωστόσο πραγματικά παραδείγματα και εμπειρικές μελέτες που αποδεικνύουν ότι δε χρειάζεται η επιχείρηση να επιλέξει μια στρατηγική προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Campbell – Hunt C., 2000, σ.127-154). Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota και τα έπιπλα IKEA, τα οποία κατάφεραν την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων κόστους και διαφοροποίησης ταυτόχρονα.

Παρόλο που ο Porter συμφωνεί ότι είναι πιθανό μια επιχείρηση να ακολουθήσει ταυτόχρονα και τις δύο στρατηγικές, θεωρεί ότι αυτό δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί μακροπρόθεσμα (Hodgetts R.M., 1999, σ.24-33).

Σήμερα υπάρχουν σύγχρονα συστήματα διοίκησης που υποστηρίζουν την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών κόστους και διαφοροποίησης. Τέτοια συστήματα είναι (Hill C.W.L, 2001, σ.178-179):

- ◆ τα Ευέλικτα Συστήματα Παραγωγής (Flexible Manufacturing Systems)
- ◆ ο Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering)
- ◆ τα Συστήματα Άμεσου Χρόνου (Just in Time)
- ◆ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

2.5 Διατήρηση Αποκτώμενου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται σύμφωνα με τον Porter, μέσω της εφαρμογής της στρατηγικής ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης ή εστίασης. Ανεξάρτητα όμως από το ποια στρατηγική έχει επιλεγεί, πιο σημαντική είναι η δυνατότητα διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξετάζουν τη δυνατότητα αυτή, ώστε να μην καταλήξουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα να αποτελούν ανταγωνιστικά μειονεκτήματα.

Η διατήρηση είναι δυνατή μόνο αν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης στον κλάδο δε μιμούνται και δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν παρόμοια συστήματα με αυτά που προσφέρουν οφέλη στην ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Επιπλέον, επιτυχημένες επιχειρήσεις δημιουργώντας «κόστος μετακίνησης στους πελάτες» αλλά και μένοντας διαρκώς καινοτόμοι και πρωτοπόροι, εξασφαλίζουν τη διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Κατά τον D'Aveni, η μακροπρόθεσμη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη. «Η σταθερότητα της αγοράς απειλείται από μικρούς κύκλους ζωής των προϊόντων, από μικρούς κύκλους σχεδίασης των προϊόντων, νέες τεχνολογίες, συχνές εισβολές από μη αναμενόμενους αντιπάλους (outsiders), και συχνούς αναπροσδιορισμούς των ορίων της αγοράς καθώς διάφορες επιχειρήσεις συνενώνονται».

Επομένως, μια επιχείρηση πρέπει διαρκώς να «βελτιώνει» το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ο D'Aveni, δηλαδή, συνιστά πως για μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται μέσα σ' ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο μόνος τρόπος για να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μέσα από μια διαρκή σειρά πολλαπλών βραχυπρόθεσμων πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην αντικατάσταση των επιτυχημένων νυν προϊόντων με άλλα προϊόντα της επόμενης γενιάς, προτού οι ανταγωνιστές δράσουν ανάλογα. Στην περίπτωση αυτή βέβαια η επιχείρηση διατρέχει τον κίνδυνο της υπερβολικής εστίασης σε βραχυπρόθεσμα πλεονεκτήματα (D'Aveni, 1994, σ. xiii-xiv).

2.6 Απόκτηση και Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος σύμφωνα με τη «Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων»

Η «Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων», όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, βοηθά στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτήν η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και ικανότητες που διαθέτει και ως προς τον τρόπο που τους εκμεταλλεύεται. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει στην περίπτωση όπου η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες οι οποίοι είναι δύσκολο να αποκτηθούν και να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος Ν., 2002, σ.156-157).

Ωστόσο, οι πόροι από μόνοι τους δεν έχουν αξία. Πρέπει να συνδυάζονται και να μετασχηματίζονται σε ικανότητες (Hitt C., Ireland D., Hoskisson R., 1997).

Οι ικανότητες αυτές χωρίζονται σε βασικές και διακεκριμένες ή μοναδικές. Οι βασικές είναι απαραίτητες για την επιχείρηση, ενώ οι μοναδικές της προσδίδουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όταν οι μοναδικές κινδυνεύουν να μετατραπούν σε βασικές ικανότητες, τότε η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τίθεται υπό αμφισβήτηση.

Το ότι μια επιχείρηση διαθέτει και μπορεί να χρησιμοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητες της για να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δε σημαίνει απαραίτητα ότι μπορεί να το διατηρήσει μακροχρόνια. Δύο χαρακτηριστικά καθορίζουν τη διατήρηση των μοναδικών ικανοτήτων μιας επιχείρησης: η διάρκεια (durability) και η ικανότητα μίμησης (imitability) (Wheelen T., Hunger D., 2006, σ.108).

Η «διάρκεια» είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι ή οι μοναδικές ικανότητες απαρχαιώνονται. Σημαντικός εδώ είναι ο ρόλος της τεχνολογίας. Η «ικανότητα μίμησης» είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν κάποια μοναδική ικανότητα της επιχείρησης. Μια μοναδική ικανότητα μπορεί να γίνει αντικείμενο μίμησης στο βαθμό που είναι διαφανής (transparent), μεταβιβάσιμη (transferable) και αντιγράψιμη (replicable).

Η διαφάνεια αφορά στην ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές αντιλαμβάνονται τη σχέση μεταξύ των πόρων και των ικανοτήτων της επιτυχημένης επιχείρησης. Ικανότητα μεταβίβασης είναι η ικανότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώνουν τους πόρους και τις ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξη μιας ανταγωνιστικής πρόκλησης. Τέλος, η αντιγραψιμότητα είναι η ικανότητα των

ανταγωνιστών να αντιγράφουν πόρους και ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν την επιτυχία άλλων επιχειρήσεων.

Επιπλέον, μια μοναδική ικανότητα μπορεί εύκολα να γίνει γνωστή και να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης στο βαθμό που αποτελεί προϊόν ρητής και σαφούς γνώσης (explicit knowledge). Αντίθετα, η σιωπηλή γνώση (tacit knowledge), αφορά στη γνώση που δε μεταδίδεται εύκολα, καθώς είναι βαθιά ριζωμένη στην εμπειρία των εργαζομένων ή στην κουλτούρα του οργανισμού (Polanyi M., 1996).

Η σιωπηρή γνώση έχει μεγαλύτερη αξία, καθώς είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας και είναι πιο δύσκολο να γίνει αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές (McEvily S.K., Chakravarthy B., 2002, σ.285-305).

Τέλος, σύμφωνα με τον Barney και το πλαίσιο εργασίας VRIO, ένα προϊόν έχει συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν: προσφέρει αξία στο πελάτη (value), διακρίνεται για τη σπανιότητα του (rareness), δεν αντιγράφεται εύκολα (imitability) και ο οργανισμός έχει τους πόρους και επιθυμεί να το παράγει (organization) (Barney J.B., 2003, σ.159-172).

2.7 Οι σύγχρονες προσεγγίσεις του μάνατζμεντ ως απάντηση στις νέες προκλήσεις του περιβάλλοντος

Το περιβάλλον των επιχειρήσεων σήμερα μεταβάλλεται διαρκώς τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Κατά τη δεκαετία του 1970 υπήρχαν μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Πειραιϊκή – Πατραϊκή, οι οποίες θεωρούνταν πολύ επιτυχημένες και οι οποίες σήμερα δεν υπάρχουν (Μπουραντάς Δ., 2001, σ.457).

Αυτό συμβαίνει γιατί σε εκείνη τη δεδομένη χρονική στιγμή αυτές οι επιχειρήσεις είχαν δομή, κουλτούρα, πόρους, ικανότητες και στρατηγικές, τις οποίες δε μπόρεσαν να προσαρμόσουν στο περιβάλλον που είχε αρχίσει να μεταβάλλεται ραγδαία.

Ενδεικτικά, κάποιες σημαντικές εξελίξεις οι οποίες καθιστούν το διεθνές περιβάλλον ιδιαίτερα απαιτητικό και ανταγωνιστικό και στις οποίες θα πρέπει να προσαρμοστούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, αν θέλουν να συνεχίσουν να θεωρούνται ανταγωνιστικές και αποδοτικές, είναι (Dessler G., 2006, σ.6-7):

- ◆ Παγκοσμιοποίηση: η τάση των επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις πωλήσεις τους, την ιδιοκτησία και την παραγωγή τους σε νέες αγορές στο εξωτερικό

- ◆ Νέες τεχνολογίες: εξέλιξη της γενετικής, της ρομποτικής κ.α.
- ◆ Έκρηξη των «γνώσεων»
- ◆ Νέες μορφές εργασίας: ανάπτυξη νέας μορφής εργασίας με τη βοήθεια της τεχνολογίας, όπως τηλεργασία, αυτοματοποίηση παραγωγής
- ◆ Εργατικό δυναμικό: τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και οι ρόλοι του εργατικού δυναμικού αλλάζουν
- ◆ Οικονομία: εστίαση στην παροχή υπηρεσιών, e-commerce, εξαγορές, συγχωνεύσεις, στρατηγικές συμμαχίες

Επομένως, για να επιβιώσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, θα πρέπει συνεχώς να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις και στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Δεν είναι μόνο ότι πρέπει να μεταβάλλουν τις μεθόδους παραγωγής ανάλογα με τις τεχνολογικές εξελίξεις ή να προσαρμόζονται στις νέες χρηματοδοτικές επιταγές ή να καταργούν παλιά προϊόντα και να λανσάρουν νέα. Πρέπει να προσαρμόζονται οι ίδιοι οι οργανισμοί στις επιταγές της εποχής τους (Θανόπουλος Γ., 2002, σ.209).

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθούν διαρκώς να βελτιώνουν τη θέση τους. Εν μέρει το επιτυγχάνουν με το να εκπληρώνουν στόχους που αφορούν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην ενδυνάμωση άυλων πόρων όπως τη φήμη. Από την άλλη πλευρά όμως είναι απαραίτητος και ο μετασχηματισμός της ανταγωνιστικής στρατηγικής και της διοίκησης (management) προκειμένου να διασφαλιστεί η βέβαιη και επιτυχής επιβίωση. Αυτό ισχύει ακόμα και για τις επιχειρήσεις που έχουν εξασφαλίσει μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Ο μετασχηματισμός της διοίκησης (management) δεν αφορά στην αλλαγή των βασικών αξιών και σκοπών αλλά στη χρήση νέων προσεγγίσεων κι εργαλείων. Οι βασικές αξίες και οι βασικοί σκοποί θα πρέπει να συνεχίζουν να αποτελούν κατευθυντήρια γραμμή του οργανισμού και να παραμένουν σταθεροί, ενώ ο τρόπος διαχείρισης και οι στρατηγικές θα πρέπει να αλλάζουν, ώστε η επιχείρηση να προσαρμόζεται καλύτερα στις νέες απαιτήσεις του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Υπάρχουν περιπτώσεις, βέβαια, που η εμμονή στα πιστεύω και στις αξίες αποτέλεσε ανταγωνιστικό μειονέκτημα για μια επιχείρηση.

Οι βασικές αξίες μαζί με τους βασικούς σκοπούς συνθέτουν τη βασική ιδεολογία της εταιρείας, η οποία απαντά στο ερώτημα «ποιοι είμαστε» και πρέπει να

συνεχίσει να αποτελεί πηγή έμπνευσης και να παραμένει σταθερή παρά τις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Σήμερα, λοιπόν, τα υψηλόβαθμα στελέχη της διοίκησης (management) χρησιμοποιούν νέα εργαλεία προκειμένου να αντιμετωπίσουν το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έχοντας πλέον μετατοπιστεί το γενικό ενδιαφέρον από την απλή παραγωγή στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τα νέα εργαλεία στοχεύουν στη διασφάλιση της ποιότητας και κατά συνέπεια στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Τα πιο σημαντικά από τα νέα αυτά εργαλεία είναι:

- ◆ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)
- ◆ Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διεργασιών (Business Process Reengineering)
- ◆ Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking) και
- ◆ Μαθησιακός Οργανισμός (Learning Organization)

Τα παραπάνω εργαλεία αναλύονται στη συνέχεια συνοπτικά, ενώ η όλη η εργασία είναι αφιερωμένη στην προσέγγιση του Μαθησιακού Οργανισμού (Learning Organization), εφόσον για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και πεδίο δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Salvatore D., 2004).

2.7.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια φιλοσοφία μάνατζμεντ, η οποία αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία από το 1950 κι έγινε γνωστή στην Ευρώπη στη δεκαετία του 1980 (Τσιότρας Γ., 2002, σ.132).

Κατά καιρούς στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί. Ένας ορισμός δόθηκε από τους προέδρους και τους CEO εννιά σημαντικών οργανισμών των Η.Π.Α. σε συνεργασία με τους κοσμήτορες των τμημάτων της διοίκησης και της μηχανικής κορυφαίων πανεπιστημίων και με διάφορους αναγνωρισμένους συμβούλους: «Ολική Ποιότητα είναι ένα σύστημα διοίκησης εστιασμένο στον άνθρωπο, το οποίο αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη με συνεχή ελαχιστοποίηση του πραγματικού κόστους. Η Ολική Ποιότητα είναι μια ολική συστημική προσέγγιση κι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής υψηλού

επιπέδου. Λειτουργεί οριζόντια στις διαδικασίες και στα τμήματα, περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους, από τα υψηλότερα ως τα χαμηλότερα κλιμάκια, κι εκτείνεται από πίσω προς τα μπρος για να συμπεριλάβει την προμηθευτική αλυσίδα και την αλυσίδα των πελατών. Η Ολική Ποιότητα συνιστά τη μάθηση και την προσαρμογή στη συνεχή αλλαγή ως κλειδιά της οργανωσιακής επιτυχίας...» (Evans J.R., Lindsay W.M, 2005, σ.17-18).

Εναλλακτικά, ο Mullins (Mullins L.J., 1999) την όρισε ως «τον τρόπο ζωής ενός οργανισμού ως σύνολο, που αποσκοπεί στην ολική ικανοποίηση του πελάτη μέσα από μια διαρκή διαδικασία βελτίωσης και με τη συνεισφορά και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων», ενώ ο Thomas (Thomas B., 1995, σ.185) τονίζει ότι «η Ολική Ποιότητα δε μπορεί να επιτευχθεί με τον παραδοσιακό τύπο μανάτζμεντ μέσω επίβλεψης και ελέγχου των διαδικασιών. Η ολική ποιότητα ενσωματώνει άυλα στοιχεία όπως υπόσχεση, σκοπό, όραμα και πίστη και πρέπει να ενισχύεται μέσα από μια συνεχή διαδικασία ανάπτυξης».

Μέσα από τους διαφόρους αυτούς ορισμούς προκύπτουν οι τρεις αρχές στις οποίες στηρίζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Evans J.R., Lindsay W.M, 2005, σ.18):

1. Εστίαση στον πελάτη και σε κάθε ενδιαφερόμενο
2. Συμμετοχή και συνεργασία στον οργανισμό
3. Εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και μάθηση

Συμπερασματικά, ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται ουσιαστικός για την παρούσα προσέγγιση του μανάτζμεντ. Εφόσον η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας γίνει αποδεκτή από τους ανθρώπους του οργανισμού, μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα όπως βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών, καλύτερη ανταγωνιστικότητα κι άλλα οργανωσιακά οφέλη (Pekka – Economou V., Fafaliou I., 2005, σ.4).

2.7.2 Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διεργασιών (Business Process Reengineering)

Η δυσκολία επιβίωσης των επιχειρήσεων στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα από τις δύσκαμπτες παραδοσιακές και κάθετες οργανωτικές δομές τους, επέβαλλε τη φιλοσοφία του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διεργασιών

(Business Process Reengineering), ώστε οι δομές να είναι πιο ευέλικτες κι επομένως να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη υλοποίηση του έργου.

Οι πρωτοπόροι της νέας αυτής φιλοσοφίας, Hammer και Champy, όρισαν ότι ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διεργασιών είναι «η θεμελιώδης αναθεώρηση και ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διεργασιών / λειτουργιών με σκοπό την επίτευξη υψηλών επιδόσεων στο κόστος, στην ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών, στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ταχύτητα». Ο επανασχεδιασμός, λοιπόν, αναφέρεται στο σύνολο του οργανισμού (Hammer M., Champy J., 1993, σ. 32).

Η επιτυχία του Ανασχεδιασμού (Re-engineering) σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στη συνεισφορά της επιστήμης και της τεχνολογίας της πληροφορικής, αφού οι πληροφορίες αποτελούν κρίσιμο ζήτημα του σχεδιασμού και της αποτελεσματικότητας των διεργασιών (Μπουραντάς Δ., 2001, σ.523).

Προκειμένου να κατανοήσουμε πόσο πιο αποτελεσματική γίνεται η υλοποίηση του έργου, αρκεί να συγκρίνουμε τα στοιχεία του Ανασχεδιασμού και της παραδοσιακής οργανωτικής δομής όπως φαίνονται στον Πίνακα 2.1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

Διαφορές μεταξύ ΑΕΔ και Παραδοσιακής Οργάνωσης

Στοιχεία του Ανασχεδιασμού των Επιχειρηματικών Διεργασιών	Στοιχεία Παραδοσιακής Οργάνωσης
Ολοκληρωμένες και οριζόντιες διεργασίες	Κάθετες και κατακερματισμένες διαδικασίες
Ευέλικτες και λιτές διαδικασίες	Αρχές και γραφειοκρατικές διαδικασίες
Οριζόντιες – πεπλατυασμένες δομές	Υψηλές – κάθετες δομές
Στόχος η εξυπηρέτηση του τελικού αποδέκτη – πελάτη	Στόχος ο έλεγχος και η εξειδίκευση
Υπευθυνότητα – συμμετοχή εργαζομένων	Εργαζόμενοι ως εκτελεστικά όργανα
Ένα ενιαίο κέντρο ευθύνης της ολοκληρωμένης διεργασίας	Πολλοί υπεύθυνοι

Πηγή: Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ», σ.520

Όπως φαίνεται, ο Ανασχεδιασμός επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην επιχείρηση. Οι οργανωτικές δομές γίνονται πιο οριζόντιες, οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα συμμετοχής στις διαδικασίες, η κουλτούρα αλλάζει, οι προϊστάμενοι λαμβάνουν ρόλο μέντορα και ο στόχος εστιάζεται στην ικανοποίηση του πελάτη. Όλα αυτά συμβάλλουν ώστε η επιχείρηση να επιτυγχάνει μεγαλύτερη ταχύτητα παράδοσης, καλύτερη ποιότητα, καλύτερη εξυπηρέτηση και τελικά ανεπτυγμένο επίπεδο κερδοφορίας (Pekka – Economidou V., Fafaliou I., 2005, σ.6-7).

Αξίζει να αναφερθεί πως για να είναι επιτυχημένο το συγκεκριμένο εργαλείο, θα πρέπει ο οργανωσιακός ανασχεδιασμός να είναι ριζικός και ανεξάρτητος από τις παρούσες πρακτικές και δομές.

2.7.3 Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)

Ένα ιδιαίτερα δημοφιλές εργαλείο στο χώρο του μάνατζμεντ είναι το μοντέλο της Συγκριτικής Προτυποποίησης (Benchmarking). Η Συγκριτική Προτυποποίηση αφορά στη «συνεχή και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται «άριστες» στο συγκεκριμένο αντικείμενο» (Boxwell, 1994).

Το American Productivity and Quality Center δίνει τον εξής ορισμό για τη Συγκριτική Προτυποποίηση: «Benchmarking είναι η διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης αναγνωρίζοντας διαρκώς, κατανοώντας, υιοθετώντας εξαιρετικές πρακτικές και διαδικασίες που βρίσκονται μέσα κι έξω από τον οργανισμό και εφαρμόζοντας τα αποτελέσματα...»

Η Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking) ως τεχνική αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980 από την επιχείρηση Rank Xerox. Σε μια περίοδο όπου η εταιρεία αντιμετώπιζε έντονο ανταγωνισμό σε συνδυασμό με χρηματοοικονομικά προβλήματα και πτώση του μεριδίου αγοράς, πάρθηκε η απόφαση να εφαρμοστεί η τεχνική του Benchmarking στο σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα ήταν θεαματικό και αφορούσε στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση ποιότητας των προϊόντων αλλά και στη μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων (Walker R., 1992, σ.9-21).

Σύμφωνα με τον Drew η υλοποίηση του Benchmarking μπορεί να αναλυθεί σε πέντε στάδια και αυτά είναι: α. αναγνώριση της λειτουργίας που θα αναλυθεί, β. επιλογή επιχειρήσεων-στόχων, γ. συλλογή και ανάλυση των στοιχείων, δ. θέσπιση στόχων απόδοσης και ε. εφαρμογή των πλάνων και έλεγχος αποτελεσμάτων (Drew S.A.W, 1997).

Βέβαια, στην επιτυχία της προσέγγισης της Συγκριτικής Προτυποποίησης δεν αρκεί μόνο η υλοποίηση του. Το επιτυχημένο Benchmarking βασίζεται σε παράγοντες όπως: το δημιουργικό όραμα και αποστολή, τους ξεκάθαρους στόχους, τη συγκατάβαση των στελεχών της εταιρίας, την αποδοχή της ανάγκης για βελτίωση, την επιθυμία αποδοχής των προοπτικών των άλλων, την υποστηρικτική κοινότητα, τη διαρκή ανάπτυξη ικανοτήτων.

Η τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης με κριτήριο το περιεχόμενο της μπορεί να διακριθεί στις εξής κατηγορίες: Benchmarking διαδικασιών (process Benchmarking), Benchmarking προϊόντων (product Benchmarking) και στρατηγικό Benchmarking (strategic Benchmarking). Με κριτήριο τους φορείς σύγκρισης το Benchmarking διακρίνεται σε εσωτερικό Benchmarking (internal Benchmarking), σε ανταγωνιστικό Benchmarking (competitive Benchmarking), σε λειτουργικό (functional Benchmarking) και σε γενικό Benchmarking (generic Benchmarking).

Από τη μια πλευρά, λοιπόν, η τεχνική αυτή προσφέρει σημαντικά οφέλη σε αυτόν που τη χρησιμοποιεί, όπως προσανατολισμό στην αγορά, βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης, μάθηση και αυτογνωσία. Από την άλλη πλευρά όμως, η απόλυτη μίμηση των ανταγωνιστών μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια της μοναδικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου.

Για το λόγο αυτό το Benchmarking δε θα πρέπει να θεωρείται ως μια τεχνική απλής αντιγραφής αλλά μάθησης της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τις δυνάμεις του ανταγωνισμού και πρόληψης μη αναστρέψιμων καταστάσεων.

2.7.4 Μαθησιακός Οργανισμός (Learning organization)

Ένα εξίσου σημαντικό εργαλείο σύγχρονου μάνατζμεντ είναι ο Μαθησιακός Οργανισμός, το οποίο θα αναπτυχθεί διεξοδικά στα επόμενα κεφάλαια.

Συνοπτικά αναφέρουμε, ότι ο Μαθησιακός Οργανισμός γεννήθηκε από την ίδια ανάγκη την οποία κλήθηκαν να καλύψουν και τα όλα τα υπόλοιπα εργαλεία

μάνατζμεντ (Benchmarking, Re-engineering, Total Quality Management). Το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον επιβάλλει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στις αλλαγές και να βελτιώνουν συνεχώς την ανταγωνιστικότητά τους, προκειμένου να επιβιώσουν. Η μάθηση αποτελεί το κλειδί για την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού

Μάθηση δε σημαίνει απλή απόκτηση γνώσεων. Σύμφωνα με τους Argyris και Schon, η μάθηση πραγματοποιείται μόνο όταν μια νέα γνώση μεταφράζεται σε συμπεριφορά, η οποία μπορεί να επαναλαμβάνεται. Συνεπώς μάθηση είναι η συνεχής αλλαγή της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών που προκύπτει ως έμμεσο ή άμεσο αποτέλεσμα της γνώσης και της εμπειρίας (Μπουραντάς Δ., 2001, σ.473-474).

Ο Μαθησιακός Οργανισμός βασίζεται στην αρχή της «συνεχούς» μάθησης σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Σύμφωνα με τους Argyris και Schon, Μαθησιακός Οργανισμός είναι «ο εντοπισμός και η διόρθωση του λάθους» (Argyris C., Schon D.A., 1978).

Σύμφωνα με τον P. Senge ως Μαθησιακός Οργανισμός ορίζεται «η οργάνωση που μέσω της συνειδητής και σκόπιμης χρήσης των εκπαιδευτικών διαδικασιών σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο, της συνεχούς αξιοποίησης της εμπειρίας και του συνεχούς πειραματισμού μαθαίνει διαρκώς, δημιουργεί νέα κοινή γνώση, αναπτύσσει νέα νοητικά μοντέλα, ώστε να επιτύχει την προσαρμογή της στο περιβάλλον και την προσαρμογή του περιβάλλοντος σε αυτήν κι έτσι συνεχώς να εξασφαλίζει το μέλλον που επιθυμεί» (Μπουραντάς Δ., 2001, σ.478).

Ο Senge et al προτείνει τις ακόλουθες πέντε αρχές που πρέπει να ακολουθεί ένας Μαθησιακός Οργανισμός προκειμένου να είναι επιτυχημένος: α. νέα νοητικά μοντέλα, β. προσωπική κυριαρχία, γ. συστημική σκέψη, δ. ομαδική μάθηση, ε. κοινό όραμα (Senge et al, 1994).

Οι αρχές αυτές δεν είναι νέες, ωστόσο αυτό που είναι νέο είναι ο τρόπος με τον οποίο αυτές συνδυάζονται για να δημιουργήσουν ένα Μαθησιακό Οργανισμό. Ένας Μαθησιακός Οργανισμός δεν περιορίζεται σε προγράμματα εκπαίδευσης μόνο. Ενδιαφέρεται επίσης για την εξωτερίκευση μιας συλλογικής διαδικασίας συνεχούς μάθησης για όλους τους εργαζομένους, ώστε η νέα γνώση να μετατραπεί σε νέα συμπεριφορά και πράξη (Pekka – Economou V., Fafaliou I., σ.10).

Επιπλέον, στο Μαθησιακό Οργανισμό σε αντίθεση με ένα Μη Μαθησιακό Οργανισμό, ο φόβος του λάθους αντικαθίσταται με τον πειραματισμό, τα σεμινάρια αντικαθίστανται με τη μάθηση, το άτομο με την ομάδα, η σταθερότητα με τη

ρευστότητα, η τάξη με το δημιουργικό χάος, η μίμηση – αντιγραφή με τη δημιουργικότητα και τη διαφορετικότητα, τα διοικητικά στελέχη (managers) με τους ηγέτες, η εσωστρέφεια γίνεται εξωστρέφεια, η προσαρμογή αντικαθίσταται από τη δημιουργία του περιβάλλοντος και η καθημερινότητα γίνεται όραμα.

Στη συνέχεια παρατίθεται ένας πίνακας, μέσα από τον οποίο φαίνονται συνοπτικά οι διαφορές του Μαθησιακού Οργανισμού από τα άλλα εργαλεία του σύγχρονου μάνατζμεντ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2
Διαφορές μεταξύ Μαθησιακού Οργανισμού και των άλλων εργαλείων
του σύγχρονου Μάνατζμεντ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Επιχειρηματικός Επανασχεδιασμός	Μαθησιακός Οργανισμός
Έμφαση στην Ποιότητα	Να γίνονται τα πράγματα σωστά και γρήγορα	Συνεχή μάθηση
Εσωτερικός – Εξωτερικός Πελάτης	Οργάνωση με βάση τη διαδικασία και όχι τη λειτουργία	Αέναη βελτίωση
Κύκλοι – Ομάδες Ποιότητας	Δικτυωτή – λιτή δομή (virtual organization)	Αξιοποίηση λαθών, αποτυχιών – εμπειριών
Επίλυση προβλημάτων – Προτάσεις		Πειραματισμός
Απλά στατιστικά εργαλεία και μετρήσεις		Δημιουργικότητα
Οργάνωση και προγραμματισμός της διαχείρισης της ποιότητας		Πρόδραση – δημιουργία του περιβάλλοντος
		Ανοιχτή στο περιβάλλον
		Συστημική σκέψη - έμφαση στο όλο
		Ολική ποιότητα
		Επιχειρηματικός επανασχεδιασμός

Πηγή: Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ», σ.479

2.8 Συμπέρασμα

Η χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης και τη διασφάλιση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ανεξάρτητα όμως από το ποια στρατηγική έχει επιλεγεί, πιο σημαντική είναι η δυνατότητα διατήρησης των ανταγωνιστικών αυτών πλεονεκτημάτων. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξετάζουν τη δυνατότητα αυτή, ώστε να μην καταλήξουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να εξελιχθούν στην πορεία του χρόνου σε ανταγωνιστικά μειονεκτήματα.

Η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθορίζεται κατά κύριο λόγο από τη διάρκεια και την ικανότητα μίμησης, ενώ διάφορες καινοτόμες τεχνικές κι εργαλεία βοηθούν στην ανεύρεση νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η σύγχρονη επιχείρηση προκειμένου να αποβεί κερδοφόρα πειραματίζεται με νέα εργαλεία, τα οποία αποδεδειγμένα μπορούν να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα, αρκεί τα στελέχη να έχουν εκπαιδευτεί στη χρήση τους. Το πιο διαδεδομένο από αυτά εργαλείο είναι η Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking) και ακολουθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Κάποιες λίγες επιχειρήσεις κάνουν χρήση του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διεργασιών (BPR), ενώ ο Μαθησιακός Οργανισμός (Learning Organization) βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ◆ Argyris C., Schon D.A., “Organizational learning: a theory of action perspective”, Reading, MA: Addison – Wesley, 1978
- ◆ Barney J.B., “Gaining and sustaining competitive advantage”, 2nd edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2003
- ◆ Boxwell R.J., “Benchmarking for competitive advantages”, Mc Grew Hill, Maidenhead, 1994
- ◆ Campell – Hunt C., “What have we learned about generic competitive strategy? A meta analysis”, Strategic Management Journal, February 2000
- ◆ Caves R.E., Ghemawat P., “Identifying mobility barriers”, Strategic Management Journal, January 1992
- ◆ D’Aveni R.A., “Hyper competition”, The Free Press, New York , 1994
- ◆ Dessler G., “A Framework for Human Resource Management, 4th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006
- ◆ Drew S.A.W. “From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance, Long Range Planning, 1997
- ◆ Eisenhardt K.M., Sull D.N., “Strategy as simple Rules”, Harvard Business Review, σ.110, January 2001
- ◆ Evans J.R., Lindsay W.M., “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson Learning-South Western, 2005
- ◆ Grant R.M., “Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications”, 3rd edition, Blackwell Business, σ.181-192, 1998
- ◆ Hill C.W.L., Jones G. R., “Strategic Management : an Integrated Approach”, 5th edition, Houghton Mufflin Company, 2001
- ◆ Hitt C., Ireland D., Hoskisson R., “Strategic Mngement: Competitiveness and Globalization”, 2nd edition, West Pubishing, 1997
- ◆ Hodgetts R.M., “A conversation with Michael E. Porter: A significant extension toward Operational Improvement and Positioning”, Organizational Dynamics, Summer 1999
- ◆ McEvily S.K., Chakravarthy B., “The Persistence of Knowledge-Based Advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge” , Strategic Management Journal, April 2002

- ◆ Mullins L.J., “Management and organizational behavior”, 5th edition, Prentice Hall, 1999
- ◆ Pekka – Economou V., Fafaliou I., “How an under what preconditions new management approaches facilitate organizational competitiveness of modern firms?”, Proceedings of the first European Conference on Economic Intelligence, Poitiers, Paris, 2005
- ◆ Polanyi M., “The Tacit Dimension”, Garden City, NY, Doubleday, 1996
- ◆ Porter M., “Competitive Strategy”, Free Press, N.Y, 1980
- ◆ Porter M., “The Competitive Advantage of Nations”, Free Press, N.Y., 1990.
- ◆ Porter M., “Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance”, Free Press, New York, 1985
- ◆ Salvatore D., “Managerial Economics in a Global Economy”, 5th edition, Thomson: South Western, U.S., 2004
- ◆ Senge P.M. et al, “The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization”, New York: Currency- Doubleday, 1990
- ◆ Thomas B., “The human dimension of Quality”, McGraw-Hill, 1995
- ◆ Walker R., “Rank Xerox- Management Revolution”, Long range planning pp.9-21, 25/1/1992
- ◆ Wheelen T., Hunger D, “Concepts in Strategic Management and Business Policy” 10th edition, Pearson Prentice Hall, 2006
- ◆ Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Α έκδοση, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002
- ◆ Θανόπουλος Γ., «Το επιχειρείν στο Παγκόσμιο χωριό μας», Interbooks, Αθήνα, 2002
- ◆ Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ», εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001
- ◆ Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», 5^η έκδοση, Α τόμος, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2007
- ◆ Τσιώτρας Γ., «Βελτίωση Ποιότητας», Β έκδοση, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Ο ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

3. Εισαγωγή

Ίδιον της σύγχρονης εποχής είναι η πολυπλοκότητα των προβλημάτων και η ταχεία μεταβολή των γεγονότων. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν σε αυτό το περιβάλλον πειραματίζονται με διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα και τακτικές. Μια από τις πιο σημαντικές είναι η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και πιο συγκεκριμένα η εκπαίδευση αυτού. Άμεσα συνδεδεμένο με την αέναη εκπαίδευση του εργαζομένου είναι το μοντέλο του Μαθησιακού Οργανισμού προς το οποίο πολλές επιχειρήσεις προσανατολίζονται τα τελευταία χρόνια.

Μέσα από την ανάλυση που θα ακολουθήσει στην παρούσα εργασία θα αποδειχθεί η σημασία του μοντέλου αυτού στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Πριν όμως εξεταστεί ο Μαθησιακός Οργανισμός ως πηγή θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα αναλυθεί ξεχωριστά η έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού, καθώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρουσιάστηκε διεξοδικά σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Στο παρόν, λοιπόν, κεφάλαιο, εξετάζεται ο Μαθησιακός Οργανισμός και αποσαφηνίζεται η έννοια οργανωσιακή μάθηση με την οποία πολλές φορές ταυτίζεται και συγχέεται, ενώ ταυτόχρονα παρατίθενται τα χαρακτηριστικά του Μαθησιακού Οργανισμού και οι συνέπειες της εφαρμογής του. Τέλος, εξετάζεται ο ρόλος του ηγέτη ως καθοριστικός παράγοντας για τη σωστή εφαρμογή του μοντέλου.

3.1 Λόγοι μετατροπής των επιχειρήσεων σε Μαθησιακούς Οργανισμούς

Κατά τον M. Pearn, υπάρχουν πέντε λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να μετατραπούν σε Μαθησιακούς Οργανισμούς και είναι οι εξής (Pearn M., Roderick C., Mulrooney C., 1996):

A) Ο ανταγωνισμός: Με τη δημιουργία Οργανισμού Μάθησης η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προκειμένου να ανταποκριθεί η σύγχρονη επιχείρηση στις απαιτήσεις της αγοράς χρειάζονται νέες μέθοδοι συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού της.

Β) Η προοδευτική μεταμόρφωση της επιχείρησης ή του οργανισμού: Όταν η επιχείρηση μετατρέπεται σε οργανισμό μάθησης, μπορεί να προσαρμόζεται πιο εύκολα στις αλλαγές του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα στις σημερινές συνθήκες που είναι ραγδαίες.

Γ) Το σκεπτόμενο, προσαρμοστικό και ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό: Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης μετατρέπεται σε προσωπικό γνώσης, αποκτώντας τη δυνατότητα αποτελεσματικής χρήσης της νέας τεχνολογίας και των νέων μεθόδων οργάνωσης της εργασίας. Με τη συνεχή κατάρτιση, το ανθρώπινο δυναμικό προσαρμόζεται εύκολα, γίνεται πιο ευέλικτο και μετατρέπεται σε σκεπτόμενο προσωπικό.

Δ) Η συμπληρωματική εκπαίδευση: Σύμφωνα με διάφορες επιστημονικές μελέτες παρατηρείται πως τα εκπαιδευτικά συστήματα σε πολλές χώρες δε μπορούν να παράσχουν σε ικανοποιητικό βαθμό στο ανθρώπινο δυναμικό τις κατάλληλες γνώσεις, για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των βιομηχανιών.

Ε) Η ομαδική εργασία: Με την ομαδική εργασία μπορεί να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα και να χρησιμοποιηθούν κατά το μέγιστο τα τεχνολογικά συστήματα παραγωγής. Τα προβλήματα μπορούν να επιλυθούν ταχύτερα και με πιο σωστό τρόπο κι επίσης να προταθούν περισσότερες και πλέον πρωτοποριακές ιδέες βελτιωμένης παραγωγής και ποιοτικότερου τελικού προϊόντος.

3.2 Η αξία της μάθησης και ο Μαθησιακός Οργανισμός

Σημαντική είναι η ικανότητα της μάθησης που εμπεριέχεται στην έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού, καθώς αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και του εργαζομένου. Άλλωστε, όταν μια εργασία έχει εξαντλήσει τα περιθώρια νέων προκλήσεων και μάθησης, ο κίνδυνος να δημιουργηθεί μία λιμνάζουσα κατάσταση, η οποία συνοδεύεται από ένα αίσθημα δυσφορίας, αυξάνεται κατά πολύ (Goleman D., 2000, σ.165).

Ο Μαθησιακός Οργανισμός βασίζεται στην αρχή της συνεχούς μάθησης σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Αυτή η αέναη μάθηση βοηθά τους οργανισμούς να αυξήσουν την αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα τους.

Εάν ανατρέξουμε στο λεξικό θα γίνει αντιληπτό πως ο όρος «μάθηση» λαμβάνει έννοιες όπως α) γνώση που αποκτήθηκε από μελέτη, εκπαίδευση και σπουδή, β) πράξη μέσω της οποίας αποκτάται γνώση (McLeod W.T., 1982).

Ωστόσο, ο Stewart στο άρθρο του “Towards a Model of HRD” αναφέρει ότι η «μάθηση είναι φυσική, συνεχής, αναπόφευκτη και λαμβάνεται αυθόρμητα από τους ζωντανούς οργανισμούς». Το μοντέλο του Stewart προτείνει πως η μάθηση προκαλεί αλλαγή τόσο ατομική όσο και οργανωσιακή (Stewart J., 1992).

Όπως αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 3.1, η μάθηση μεταφράζεται σε αλλαγή στις ικανότητες και τελικά σε διαφορετική συμπεριφορά (Hill R., 1996, σ.20-21).



Πηγή: Hill R., 1996, σ.21

Διάγραμμα 3.1: Τα Συνθετικά της Διαδικασίας Μάθησης

Βέβαια, η μάθηση των ατόμων δε συνιστά απαραίτητα και μάθηση της οργάνωσης. Για παράδειγμα, αν ένα άτομο αποχωρήσει από τον οργανισμό και οι γνώσεις του δεν παραμείνουν στην επιχείρηση, τότε ο οργανισμός δεν έχει μάθει, δεν είναι Μαθησιακός Οργανισμός.

Η έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού δεν είναι νέα. Στην δεκαετία του 1930 και 1940 ο Reginald Revans, ο πατέρας της «ενεργούς μάθησης» προσπάθησε να περάσει τις αξίες της «οργάνωσης που μαθαίνει» στους ανθρώπους που εργάζονταν στον τομέα της υγείας και στα λατομεία (Hill R., 1996, σ.23).

Ωστόσο, η φιλοσοφία του Μαθησιακού Οργανισμού αντιπροσωπεύει ένα καινούργιο είδος εργασιακού οργανισμού, στον οποίο το περιεχόμενο της εργασίας είναι απαιτητικό και οι εμπλεκόμενοι λειτουργούν καθοριστικά στον τρόπο επιτέλεσης της εργασίας. Η κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στην εργασία και τη μάθηση προάγει τη βελτίωση των ατομικών ικανοτήτων αλλά ενδεχομένως να

επιφέρει και αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο επιτελείται η εργασία. Ο εργαζόμενος δεν οφείλει απλά να μάθει τη φύση της δουλειάς, τον τρόπο ολοκλήρωσης της και τις δομές του οργανισμού ως κάτι δεδομένο και προκαθορισμένο. Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στην εργασία και τη μάθηση υποδηλώνει την ανάγκη συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας και στα δύο αυτά επίπεδα της οργανωτικής λειτουργίας.

Βασική ικανότητα του Μαθησιακού Οργανισμού αποτελεί το γεγονός ότι κτίζει τις δραστηριότητές του γύρω από τις δομές με γνώμονα την οργανωσιακή μάθηση. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμη η αναφορά τόσο στον όρο «Μαθησιακός Οργανισμός» όσο και στον όρο «Οργανωσιακή Μάθηση», καθώς και στη μεταξύ τους σχέση.

3.3 Έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού

Επιχειρώντας να προσδιορίσουμε εμπειριστατωμένα την έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού, θα παραθέσουμε τους σημαντικότερους ορισμούς διαφόρων μελετητών που κατά καιρούς ασχολήθηκαν με το θέμα.

Ο Peter Senge που θεωρείται ένας από τους πρωτεργάτες του Μαθησιακού Οργανισμού ορίζει τον Μαθησιακό Οργανισμό ως την «οργάνωση που συνεχώς οι άνθρωποι επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται, όπου συλλογικές προσδοκίες και αξιώσεις εκφράζονται ελεύθερα, όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν σε συνεργασία και συνεχώς ανακαλύπτουν πώς αυτοί δημιουργούν την πραγματικότητα και πώς μπορούν να την αλλάζουν» (Senge P., 1990).

Οι M. Pedler, J.Burgoyne και T. Boydell αναφέρουν ότι «ο οργανισμός που μαθαίνει είναι ένα όραμα για το τι μπορεί να συμβεί. Δεν δημιουργείται απλά εκπαιδύοντας άτομα. Συμβαίνει ως αποτέλεσμα της μάθησης σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού. Οργανισμός που μαθαίνει είναι ο οργανισμός που προάγει την εκμάθηση όλων των μελών του και συνειδητά μετασχηματίζεται ο ίδιος και το γενικό πλαίσιο του». Ειδικότερα, αναφέρουν ότι οι Οργανισμοί Μάθησης όχι μόνο προσαρμόζονται στο περιβάλλον τους και μαθαίνουν από τα μέλη τους, αλλά και συνεισφέρουν στην εκμάθηση της ευρύτερης κοινότητας ή του κοινωνικού πλαισίου του οποίου αποτελούν μέρος. Η οργανωσιακή μάθηση δε βασίζεται μόνο σε άτομα,

οργανισμούς ή πλαίσια, αλλά και στα τρία συγχρόνως (Pedler M., Burgoyne J., Boydell T., 1996).

Ένας άλλος ορισμός συνιστά ότι «οι Μαθησιακοί Οργανισμοί χαρακτηρίζονται από ολική συμμετοχή των υπαλλήλων σε μία διαδικασία συνεργατικής και συλλογικής αλλαγής απευθυνόμενη σε κοινές αξίες και αρχές» (Watkins K., Marsick V., 1992).

Συμπερασματικά, οι περισσότεροι συγγραφείς του χώρου συμφωνούν ότι ο Μαθησιακός Οργανισμός αποτελεί ένα «ιδανικό» όπου ο φόβος του λάθους αντικαθίσταται με τον πειραματισμό, τα σεμινάρια αντικαθίστανται με τη μάθηση, το άτομο με την ομάδα, η σταθερότητα με τη ρευστότητα, η τάξη με το δημιουργικό χάος, η μίμηση – αντιγραφή με τη δημιουργικότητα και τη διαφορετικότητα, τα υψηλόβαθμα στελέχη με τους ηγέτες, η εσωστρέφεια μετατρέπεται σε εξωστρέφεια, η προσαρμογή αντικαθίσταται από τη δημιουργία του περιβάλλοντος και η καθημερινότητα γίνεται όραμα.

3.4 Οργανωσιακή Μάθηση

Σημείο εκκίνησης της θεωρίας είναι ότι η οργανωσιακή μάθηση είναι βασικά ατομική μάθηση που πραγματοποιείται όμως μέσα σε συλλογικές συνθήκες (Lave J., Wenger E., 1991).

Σύμφωνα με τους Finger and Brand η οργανωσιακή μάθηση είναι «η δραστηριότητα και η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί τελικά πετυχαίνουν το ιδανικό του Μαθησιακού Οργανισμού» (Finger M., Brand S.B., 1999).

Ο Chris Argyris, διατύπωσε ότι η οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία «εντοπισμού και διόρθωσης των λαθών». Κατά τη γνώμη του, οι οργανισμοί μαθαίνουν μέσω των μεμονωμένων μελών τους τα οποία λειτουργούν ως μεσάζοντες. Οι μαθησιακές δραστηριότητες των μεμονωμένων μελών διευκολύνονται από ένα σύνολο παραγόντων που μπορεί να αποτελέσει ένα οργανωσιακό σύστημα μάθησης (Argyris C., Schon D.A., 1978).

Οι Fiol και Lyles (1985) ορίζουν ότι η Οργανωσιακή μάθηση αποτελεί τη διαδικασία βελτίωσης των ενεργειών – πράξεων μέσω καλύτερων γνώσεων, νοημάτων και «κατανοήσεων», ενώ ο Huber (1991) την ορίζει ως την «επεξεργασία των πληροφοριών με σκοπό την αύξηση του εύρους των δυνατικών συμπεριφορών». Ο Ulrich (1990) ορίζει ως ικανότητα οργανωσιακής μάθησης «το σύνολο της

ικανότητας για καινοτομία (νέες γνώσεις, συμπεριφορές κ.λ.π.) και την ικανότητα γενίκευσης αυτής της μάθησης σε όλη την οργάνωση (ικανότητα οργανωσιακής μάθησης = ικανότητα καινοτομίας + ικανότητα γενίκευσης της μάθησης)» (Μπουραντάς Δ., 2001, σ.475).

Στα πλαίσια της θεωρίας της οργανωσιακής μάθησης, η μάθηση θεωρείται ως μια διαρκής αλλαγή στις γνώσεις της επιχείρησης, η οποία (μάθηση) παράγεται διαμέσου της πείρας (Cyert R., March J., 1963). Η πείρα της επιχείρησης αποκρυσταλλώνεται σε ρητές και άρρητες ρουτίνες (routines) (Nelson R., Winter S., 1982), προγράμματα (March J., Simon H., 1958), «τυποποιημένες οδηγίες λειτουργίας», και άλλους «οργανωτικούς κανόνες» (Cyert R., March J., 1963).

Επομένως, κάθε σύνολο κανόνων και πεποιθήσεων που ανήκουν σε μια επιχείρηση, αντανakλούν τη συσσώρευση γνώσεων που πραγματοποιήθηκε σε προηγούμενες φάσεις συλλογικής μάθησης στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν μεθόδους κοινωνικοποίησης των νέο-εισερχόμενων μελών τους, οι οποίες μεταβιβάζουν αυτές τις διατηρημένες γνώσεις. Αυτή η διαδικασία κοινωνικοποίησης απολήγει στη δημιουργία μιας συλλογικής ταυτότητας της επιχείρησης και μιας «κουλτούρας» της επιχείρησης.

Γενικά, μπορούμε να διακρίνουμε δύο διαφορετικές διαδικασίες οργανωσιακής μάθησης:

- Τη μάθηση προσαρμογής (adaptive learning), κατά την οποία οι αλλαγές επέρχονται ως απόκριση σε αλλαγές στο περιβάλλον. Οι στόχοι, οι κανόνες και οι τυποποιημένες διαδικασίες εργασίας, προσαρμόζονται στην πείρα που αποκτάται στο εσωτερικό της επιχείρησης, επειδή υπήρξαν αλλαγές στο περιβάλλον. Πρόκειται ωστόσο για προσαρμογή που δε μετατρέπει ριζικά, αλλά βελτιώνει τους κανόνες, τις τυποποιημένες διαδικασίες εργασίας (Murray P., 2002, σ.239).

- Την ενεργητική μάθηση (proactive learning), κατά την οποία οι οργανωτικές αλλαγές πραγματοποιήθηκαν εκούσια, σχεδιασμένα, όχι απλώς ως απλή απόκριση σε αλλαγές του περιβάλλοντος. Η ενεργητική μάθηση οδηγεί σε αλλαγές στους ίδιους τους στόχους, ανατρέπει παλιούς κανόνες που έχουν μετατραπεί σε εμπόδια και εγκαθιστά νέους που προάγουν την αποτελεσματικότητα.

Γενικά, η μάθηση προσαρμογής συνοδεύεται από μικρό βαθμό οργανωτικών αλλαγών, είναι μια διαδικασία μικρών αλλαγών για την διόρθωση αποκλίσεων που δημιουργεί η συγκυρία. Η κατωτερότητα της μάθησης προσαρμογής ως προς την ενεργητική μάθηση διατυπώθηκε με διαφορετικούς όρους από διαφορετικούς

συγγραφείς: «Single-Loop versus Double-Loop Learning» (Argyris C., Schön D.A., 1978), «Χαμηλότερο έναντι υψηλότερου επιπέδου μάθησης» (Fiol C.M., Lyles M.A., 1985), «Τακτική έναντι Στρατηγικής Μάθησης» (Dodgson M., 1991).

Μεγάλο ενδιαφέρον, μεταξύ αυτών των προσεγγίσεων, παρουσιάζει η διάκριση Single-Loop έναντι Double-Loop Learning των Argyris και Schön (1978) την οποία θα αναλύσουμε παρακάτω.

3.5 Διαφορές μεταξύ της Οργανωσιακής Μάθησης και του Μαθησιακού Οργανισμού

Ο Andres Ortenblad (2001) στην προσπάθεια διάκρισης μεταξύ των εννοιών του Μαθησιακού Οργανισμού και της οργανωσιακής μάθησης, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο Μαθησιακός Οργανισμός αφορά στην ιδανική μορφή οργανισμού, ενώ η οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται σε υπάρχουσες διαδικασίες.

Αναλυτικότερα, κάποτε σχεδόν όλοι χρησιμοποιούσαν τους παραπάνω όρους εναλλακτικά ή ως συνώνυμα (π.χ. Boje, 1994, σ.433-434, Hawkins, 1994, Nevis et al., 1995, Hedberg, 1981, σ.22, Levitt and March, 1998, σ.323). Σήμερα, χρησιμοποιούνται με έννοιες αμοιβαίως αποκλειόμενες και προσεγγίζονται υπό το πρίσμα τριών διαφορετικών σκοπιών.

Δύο είναι οι κύριες διαφορές που μπορεί κάποιος να διακρίνει στους όρους αυτούς στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Η πρώτη διαφορά εστιάζεται στο ότι ο Μαθησιακός Οργανισμός είναι ένας τύπος οργανισμού, ενώ η οργανωσιακή μάθηση είναι μια δραστηριότητα ή διαδικασίες (μάθησης) στους οργανισμούς ενώ η δεύτερη διαφορά υποστηρίζει ότι ο Μαθησιακός Οργανισμός είναι ένα ιδανικό και χρειάζεται προσπάθειες, ενώ η οργανωσιακή μάθηση υπάρχει χωρίς καμία προσπάθεια. Οι διακρίσεις δεν είναι εμπειρικές αλλά κανονιστικές.

Πιο αναλυτικά, η πρώτη διαφορά είναι πιο σαφής και προσεγγίζει τους όρους από τη σκοπιά του «χαρακτήρα του περιεχομένου». Υπό τη σκοπιά αυτή ο Μαθησιακός Οργανισμός χαρακτηρίζεται ως τύπος οργανισμού. Οι συγγραφείς πολλές φορές εκφράζουν κάτι τέτοιο έμμεσα ή άμεσα «Η οργανωσιακή μάθηση είναι μια ιδέα που χρησιμοποιείται για να περιγράψει συγκεκριμένους τύπους δραστηριότητας που λαμβάνει μέρος σε ένα οργανισμό, ενώ ο Μαθησιακός Οργανισμός αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο τύπο οργανισμού» (Dibella 1995,

σ.287, Lundberg, 1995, σ.10, Tsang, 1997, σ.74-75, Elkjaer, 1999, σ.75, Finger and Burgin, 1999, σ.136-137).

Η δεύτερη διαφορά εξετάζει τους όρους από τη σκοπιά της «ποσότητας της κανονικότητας». Αρχικά, διαφοροποιεί τους όρους αναφερόμενη σε κάτι που υπάρχει φυσικά χωρίς καμιά προσπάθεια (οργανωσιακή μάθηση) και σε κάτι που δεν υπάρχει φυσικά αλλά χρειάζεται προσπάθειες για να ολοκληρωθεί (Μαθησιακός Οργανισμός). Στην περίπτωση αυτή όλοι οι οργανισμοί θα είχαν οργανωσιακή μάθηση αλλά λίγοι θα ήταν Μαθησιακοί Οργανισμοί. Ο Dodgson χρησιμοποιεί τον όρο «φυσική κατάσταση» για την οργανωσιακή μάθηση «Η οργανωσιακή μάθηση είναι τόσο φυσική όσο η μάθηση στους ανθρώπους... ο Μαθησιακός Οργανισμός μπορεί να γίνει διακριτός ως ο ένας που κινείται πέρα από τη φυσική αυτή μάθηση και του οποίου οι στόχοι πρόκειται να αναπτυχθούν με συστηματική χρήση της μάθησης του πέρα από την απλή υιοθέτηση» (Dodgson, 1993, σ.380). Επιπλέον, υποστηρίζει ότι ένα ιδανικό μπορεί να σημαίνει κάτι «επιθυμητό» και κάτι «όχι απαραίτητο αλλά ίσως επιθυμητό» (Μαθησιακός Οργανισμός) και το αντίθετο κάτι «όχι επιθυμητό» και «απαραίτητο να υπάρχει» (οργανωσιακή μάθηση). Ακόμα, ένα ιδανικό μπορεί να σημαίνει κάτι μη επιτεύξιμο εύκολα, ενώ εκείνο που υπάρχει χωρίς προσπάθεια είναι εφικτό (Jones A.M., Henry C., 1992, σ.58-59). Τέλος, ιδανικό μπορεί να σημαίνει κάτι άγνωστο.

Επομένως, οι οργανισμοί θα πρέπει να μαθαίνουν προκειμένου να επιβιώνουν, αλλά δε χρειάζεται απαραίτητα να είναι Μαθησιακοί Οργανισμοί. Χαρακτηριστικά αναφέρει ο Kim «οι οργανισμοί δε θα υπήρχαν χωρίς την οργανωσιακή μάθηση» (Kim D.H., 1993, σ.37-50).

Άλλος τρόπος επεξήγησης των δύο όρων αφορά στην προσέγγιση τους από τη σκοπιά της «ομάδας – στόχου». Ο όρος της οργανωσιακής μάθησης είναι πιο ακαδημαϊκός, ενώ ο όρος του Μαθησιακού Οργανισμού είναι πιο πρακτικός και χρησιμοποιείται κυρίως από συμβούλους (Argyris C., Schon D.A., 1996 / Easterby-Smith M., 1997 / Argyris C., 1999).

Όσα ως τώρα αναφέρθηκαν μπορούν να γίνουν περισσότερο κατανοητά μέσω του Πίνακα 3.1 που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1.

Διαφορές μεταξύ Οργανωσιακής Μάθησης και Μαθησιακού Οργανισμού

	Μαθησιακός Οργανισμός	Οργανωσιακή Μάθηση
Χαρακτήρας περιεχομένου	Τύπος οργανισμού	Διαδικασίες
Ποσότητα κανονικότητας (normative vs. descriptive distinction)	Χρειάζεται δράση και προσπάθεια	Υπάρχει φυσικά
	Επιθυμητός	Ουδέτερη
	Όχι απαραίτητος	Απαραίτητη
	Μη εφικτός εύκολα	Εφικτή
	Άγνωστος	Γνωστή
Ομάδα - Στόχος	Σύμβουλοι	Ακαδημαϊκοί
	Πρακτικοί Επαγγελματίες	

Πηγή: Ortenblad A., "On differences between organizational learning and Learning Organization", σ. 128

Πέραν όμως από την ανάγκη διευκρίνησης της διαφοράς μεταξύ του Μαθησιακού Οργανισμού και της οργανωσιακής μάθησης προκύπτει και άλλη μία διαφορά, την οποία οι υπάρχουσες διακρίσεις δεν καθιστούν σαφή. Η διαφορά αυτή συνίσταται στη διάκριση της παραδοσιακής οργανωσιακής μάθησης από τη νέα. Το κενό αυτό καλύπτουν δύο διαστάσεις και αφορούν α) στις οντότητες που μαθαίνουν και β) στον τόπο που υπάρχει η γνώση.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι στις οντότητες που μαθαίνουν μπορούν να συμπεριληφθούν μονάχα τα άτομα (Kim D.H., 1993, Leymann H., 1989, Simon M.K., 1991). Άλλοι πάλι ερευνητές υποστηρίζουν ότι και οι οργανισμοί μαθαίνουν (Czarniawska – Joerges B., 1994). Τέλος, υπάρχουν και ερευνητές που θεωρούν ότι ο οργανισμός μαθαίνει ως σύνολο (Cook S.D.N., Yanow D., 1993).

Σύμφωνα με τον Blacker, η γνώση μπορεί να υπάρχει μέσα ή έξω από τους ανθρώπους και συγκεκριμένα σε πέντε σημεία: στο σώμα και στο μυαλό των ανθρώπων, στους διαλόγους, στην καθημερινότητα και στα σύμβολα (Blacker, 1995).

Βάσει, λοιπόν, των δύο αυτών διαστάσεων μπορούμε να διακρίνουμε τους όρους που μας προβληματίζουν ως εξής: Στην περίπτωση της παραδοσιακής οργανωσιακής μάθησης, μαθαίνουν τόσο τα άτομα όσο και ο οργανισμός και η γνώση αποθηκεύεται έξω από τα άτομα. Στο Μαθησιακό Οργανισμό από την άλλη

πλευρά, τα άτομα μαθαίνουν ενώ η γνώση υπάρχει κυρίως μέσα αλλά και έξω από αυτά. Τέλος, στη νέα μορφή της οργανωσιακής μάθησης, το σύνολο μαθαίνει ενώ η γνώση δεν αποθηκεύεται πουθενά, καθώς αποτελεί κάποια περιστασιακή διαδικασία που επιδέχεται διαρκείς αλλαγές (Lave J., Wenger E., 1991).

Διαγραμματικά παρατηρούμε:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2
Σχέση Μαθησιακού Οργανισμού και Οργανωσιακής Μάθησης

	Ποιός Μαθαίνει;	Που βρίσκεται η γνώση;
Παραδοσιακή Οργανωσιακή Μάθηση	Άτομα & Οργανισμός	Έξω από τα άτομα
Μαθησιακός Οργανισμός	Άτομα ως μοναδικές Προσωπικότητες	Μέσα & έξω από τα άτομα
Νέα Οργανωσιακή Μάθηση	Σύνολο ατόμων	Δεν αποθηκεύεται

Πηγή: Ortenblad A., "On differences between organizational learning and Learning Organization", σ.130

Όπως προκύπτει από όσα ως τώρα αναφέραμε, η οργανωσιακή μάθηση (organisational learning), ως θεωρία, επιχειρεί να ερμηνεύσει τις συνθήκες μέσα στις οποίες οι επιχειρήσεις μαθαίνουν, ή αντιθέτως, αντιστέκονται στην αλλαγή ενώ έχουν ανάγκη να προσαρμοσθούν. Ο Μαθησιακός Οργανισμός (Learning Organization) είναι μια οργανωτική μορφή που επιτρέπει στα μέλη της να αναβαθμίζουν συνεχώς τις γνώσεις τους. Η θεωρία της οργανωσιακής μάθησης, επιδιώκει να προσδιορίσει τις συνθήκες που είναι αναγκαίες για την προσαρμογή, την εξέλιξη και το μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, μέσα σε περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς και με μεγάλη ταχύτητα, έτσι ώστε να μετατραπούν σε Μαθησιακούς Οργανισμούς.

Η προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης θα μπορούσε να αποτελεί επομένως προϋπόθεση μετατροπής της επιχείρησης σε Μαθησιακό Οργανισμό. Για το λόγο αυτό θα γίνει αναφορά συνοπτικά στη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης όπως τη διατύπωσαν οι Argyris και Schön.

3.6 Η θεωρητική συμβολή των Argyris και Schön

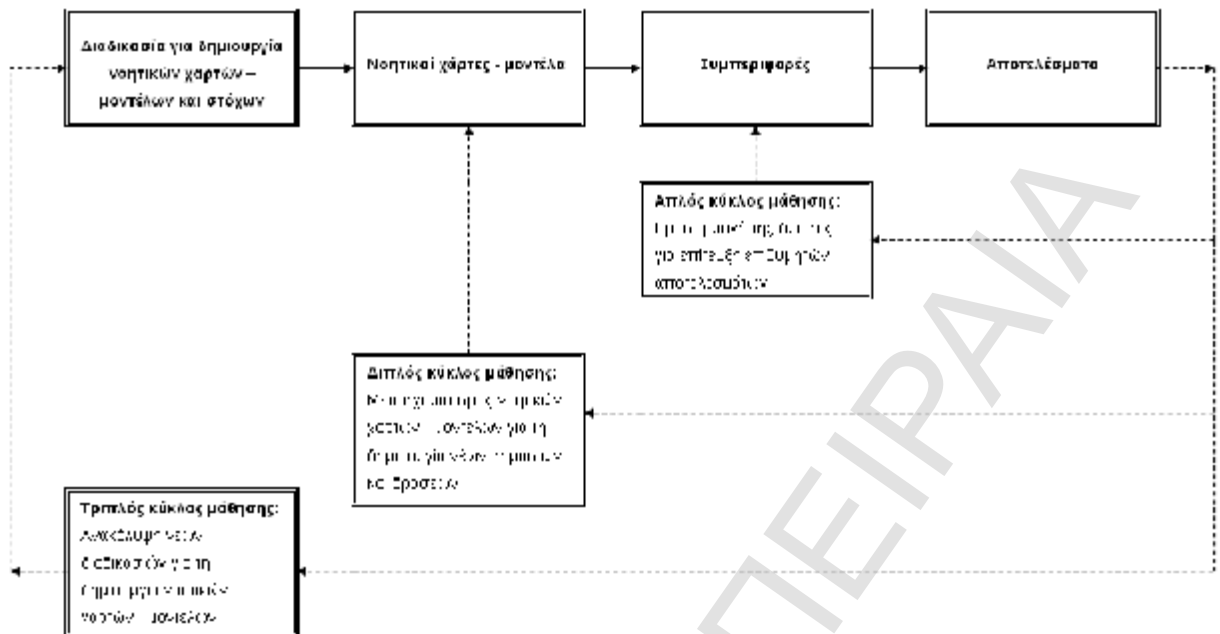
Μεγάλο τμήμα της θεωρητικής συμβολής των Argyris και Schön (1978, 1996) σε θέματα Διοίκησης Επιχειρήσεων εστιάζεται στη θεωρία της Οργανωσιακή Μάθησης κι έχει επηρεάσει αρκετούς από τους θεωρητικούς της. Η συνεισφορά τους στην επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων φαίνεται μέσα από τις προσεγγίσεις τους για τον απλό, διπλό και τριπλό κύκλο μάθησης καθώς και από την προσπάθεια εντοπισμού και διόρθωσης του λάθους.

Κατά τους Argyris και Schön (1978) η μάθηση προϋποθέτει την ανίχνευση και τη διόρθωση των λαθών. Ο εντοπισμός και η διόρθωση του λάθους ακολουθούν τρία επίπεδα ή κύκλους μάθησης (Διάγραμμα 3.2). Αναλυτικότερα:

Πιο συγκεκριμένα, για τον απλό και διπλό κύκλο μάθησης οι Argyris και Schön αναφέρουν: «Όταν το λάθος έχει διαπιστωθεί και διορθωθεί και επιτρέπει στην επιχείρηση να συνεχίσει με επιτυχία την ισχύουσα πολιτική της ή να επιτύχει τους ισχύοντες στόχους της, τότε η διαδικασία λάθους - διόρθωσης είναι διαδικασία απλής ανάδρασης (single-loop learning)».

«Όταν όμως το λάθος έχει διαπιστωθεί και η διόρθωσή του συνεπάγεται τη μετατροπή της ισχύουσας πολιτικής, των στόχων και των κανόνων που διαμορφώθηκαν κατά την προηγούμενη χρονική περίοδο, τότε η διαδικασία λάθους-διόρθωσης είναι μια διαδικασία διπλής ανάδρασης (double-loop learning)»

Επίσης υπάρχει και ο τριπλός κύκλος μάθησης (deutero learning). Ο τριπλός κύκλος μάθησης έχει την έννοια της μάθησης της ίδιας της διαδικασίας μάθησης. Ουσιαστικά, αφορά την ικανότητα της οργάνωσης να μαθαίνει (learning to learn) δημιουργώντας νοητικά μοντέλα και χάρτες, καθώς και νέους στόχους (Μπουραντάς Δ., 2001, σ.478).



Πηγή: Μπουραντάς Δ., 2001, σ.476

Διάγραμμα 3.2: Διαδικασία και Επίπεδο Μάθησης

Οι έρευνες του Chris Argyris επικεντρώθηκαν σε μεγάλο βαθμό στην διερεύνηση των δυνατοτήτων των οργανώσεων να αυξήσουν την ικανότητά τους να αναπτύσσουν διαδικασίες μάθησης με διπλή ανάδραση. Ο Argyris ισχυρίζεται ότι η διαδικασία μάθησης με διπλή ανάδραση καθίσταται αναγκαία σε περιβάλλοντα που μεταβάλλονται με υψηλή ταχύτητα και παρουσιάζουν μεγάλη αβεβαιότητα. Εντούτοις, οι ήδη εγκατεστημένες και ακολουθούμενες διαδικασίες μάθησης, ανταλλαγής και κυκλοφορίας της πληροφορίας, πολύ συχνά αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη διαδικασιών διπλής ανάδρασης

Οι Argyris και Schön, προκειμένου να περιγράψουν καλύτερα τα εμπόδια στην ανάπτυξη διαδικασιών μάθησης διπλής ανάδρασης, ανέπτυξαν δύο μοντέλα. Τα μοντέλα αυτά βασίζονται σε μια βασική ιδέα του Argyris σχετικά με τις «θεωρίες δράσης» (theories of action). Σύμφωνα με τους Argyris και Schön (1978, 1996), τα άτομα διαθέτουν «νοητικούς χάρτες» τους οποίους χρησιμοποιούν για να προσανατολισθούν και να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένες καταστάσεις. Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζουν, πραγματοποιούν και αξιολογούν τις δράσεις τους, εξαρτάται από αυτούς τους νοητικούς χάρτες. Επιπλέον, ο Argyris ισχυρίζεται ότι αυτοί οι νοητικοί χάρτες καθοδηγούν τις πράξεις των ατόμων περισσότερο από τις θεωρίες που ρητά επικαλούνται.

Υπάρχουν, επομένως, δύο θεωρίες: Η πρώτη θεωρία είναι η θεωρία της υιοθέτησης (espoused theory), όπου υποδηλώνει τον τρόπο που τα άτομα σκέφτονται να ενεργήσουν. Η δεύτερη θεωρία είναι η θεωρία της πράξης (theory in use) όπου υποδηλώνει τον τρόπο που τα άτομα πραγματικά ενεργούν.

Ύστερα από εκτεταμένη εμπειρική έρευνα σε ένα μεγάλο αριθμό ατόμων χωρισμένα σε ομάδες, οι Argyris και Schön κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια κοινή τάση των ανθρώπων να χρησιμοποιούν περισσότερο τη θεωρία της πράξης και να σχεδιάζουν συνεχώς τις πράξεις τους, με επιδίωξη την ικανοποίηση τεσσάρων βασικών παραγόντων (Argyris C., Schon D.A., 1996, σ.20-25):

- α Τον μονόπλευρο έλεγχο
- α Την ελαχιστοποίηση της απώλειας και τη μεγιστοποίηση της νίκης
- α Την ελαχιστοποίηση των αρνητικών συναισθημάτων
- α Την κίνηση σε λογική βάση, πράγμα που σημαίνει να καθορίζουν ακριβείς στόχους και να αξιολογούν την συμπεριφορά τους ανάλογα εάν τους επιτυγχάνουν ή όχι.

Οι Argyris και Schön ονόμασαν τα δύο μοντέλα που ανέπτυξαν, Μοντέλο I και Μοντέλο II. Ισχυρίστηκαν ότι σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες στις έρευνές τους αντέδρασαν σύμφωνα με πρακτικές θεωρίες ή αξίες του Μοντέλου I.

Το ζητούμενο για τον Chris Argyris είναι η μετάβαση από το Μοντέλο I στο Μοντέλο II, το οποίο προάγει τις διαδικασίες μάθησης διπλής ανάδρασης. Βεβαίως, η μετάβαση από το Μοντέλο I στο Μοντέλο II, όπως έχει δείξει η σχετική εμπειρία είναι μια δύσκολη μετάβαση και απαιτεί προσοχή και επιδεξιότητα αναφορικά με άτομα που έχουν κοινωνικοποιηθεί και εξοικειωθεί με το Μοντέλο I (Moingeon B., Edmondson A., 1999).

Ειδικότερα, στο Μοντέλο I, τα μέλη της οργάνωσης αποκρίνονται σε αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος με την ανίχνευση σφαλμάτων τα οποία διορθώνουν, έτσι ώστε να διατηρηθούν τα βασικά χαρακτηριστικά της πρακτικής θεωρίας (theory-in-use). Τα άτομα που συγκροτούν ομάδες που υπάγονται στο Μοντέλο I, δημιουργούν συστήματα οργανωσιακής μάθησης, που χαρακτηρίζονται από αμυντική στάση, αυτο-πραγματοποιούμενες προφητείες (self-fulfilling prophecies), και αυξανόμενο αριθμό λαθών. Τέτοιου είδους συστήματα οργανωσιακής μάθησης λειτουργούν μέσα σε έναν ιστό αναδράσεων (feedback loops) που καθιστούν τις εγκατεστημένες συμπεριφορές άκαμπτες, έτσι ώστε να εμποδίζουν

την ανίχνευση και την διόρθωση των λαθών, να δημιουργούν κλίμα δυσπιστίας και να ευνοούν τις αμυντικές στάσεις I (Moingeon B., Edmondson A., 1999).

Στο Μοντέλο II αντιθέτως, είναι πολύ πιθανόν ότι θα υπάρξουν λύσεις οι οποίες θα καταργήσουν οργανωτικούς κανόνες θέτοντας νέες προτεραιότητες και κανόνες, παραδοχές και στρατηγικούς στόχους (Argyris C., Schön D.A., 1978).

Κατά συνέπεια, για την ύπαρξη ενός συστήματος οργανωσιακής μάθησης με διπλή ανάδραση, δηλαδή ενός συστήματος που θα υπάγεται στο Μοντέλο II – θα πρέπει να αρθούν όλα τα πιθανά εμπόδια. Θα πρέπει ιδιαίτερα να ληφθούν υπόψη τρεις κύριοι παράγοντες:

- Πρώτον, οι δυσχέρειες που παρουσιάζονται στην απαλλαγή των ατόμων από τις παλιές ιδέες. Μια νέα εκμάθηση είναι τόσο πιο δύσκολη όσο πιο ισχυρές είναι οι αξίες στις οποίες βασίζεται η βεβαιότητα των παλαιών γνώσεων. Η επίκληση των επιτυχιών του παρελθόντος θεμελιώνει την ελπίδα και πεποίθηση ότι θα υπάρξουν και άλλες επιτυχίες στο μέλλον χωρίς να επέλθουν οποιεσδήποτε αλλαγές, εδραιώνοντας έτσι τις παλαιές ιδέες και γνώσεις. Ο κίνδυνος, ο οποίος προκύπτει, είναι ότι αυτές οι παλαιές ιδέες και οι παλαιές γνώσεις καθίστανται εμπόδιο στην κατανόηση των αλλαγών που έχουν επέλθει στο περιβάλλον.

- Δεύτερον, η άμυνα για την υπεράσπιση επί μέρους συμφερόντων. Κάθε προσαρμογή σε νέα περιβάλλοντα θέτει υπό αμφισβήτηση τις κεκτημένες θέσεις και προκαλεί την ανάπτυξη στρατηγικών, εκ μέρους όσων θίγονται, οι οποίες επιχειρούν ν' αναχαιτίσουν τη διαδικασία της προσαρμογής.

- Τρίτον, η απόσταση ανάμεσα στην πρακτική θεωρία (theory in use) και την θεωρία υιοθέτησης (espoused theory).

Ο Chris Argyris προκειμένου να κάνει σαφή τη διαφορά μεταξύ των όρων «μονός» και «διπλός κύκλος μάθησης» επινόησε το παρακάτω μηχανικό παράδειγμα:

Ένας θερμοστάτης, ο οποίος αυτόματα ανάβει τη θέρμανση, όταν η θερμοκρασία σ' ένα δωμάτιο πέφτει κάτω από τους 17C είναι ένα καλό παράδειγμα single loop learning.

Αντίθετα όμως, ένας θερμοστάτης που θα ρωτούσε γιατί είμαι ρυθμισμένος στους 17C και μετά θα ερευνούσε, εάν κάποια άλλη θερμοκρασία θα μπορούσε ή όχι πιο οικονομικά να θερμαίνει το δωμάτιο, θα ήταν παράδειγμα double loop learning.

Οι διακεκριμένοι επαγγελματίες είναι συχνά πολύ καλοί στο single loop learning. Έχουν ξοδέψει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής τους για να αποκτήσουν ακαδημαϊκούς τίτλους και αρχές και να τις εφαρμόσουν για τη λύση καθημερινών

προβλημάτων. Όμως αυτό ακριβώς το γεγονός εξηγεί γιατί οι επαγγελματίες είναι συχνά πολύ κακοί στο double loop learning. Επειδή, συνήθως, είναι επιτυχημένοι σ' αυτό που κάνουν, σπάνια κάνουν λάθη και έτσι δεν έχουν μάθει «πώς να μαθαίνουν από την αποτυχία». Όταν αποτύχουν γίνονται αμυντικοί, δεν δέχονται την κριτική και ρίχνουν το φταίξιμο σε οτιδήποτε και οποιονδήποτε άλλον εκτός από τους εαυτούς τους. Εν ολίγοις η ικανότητα τους να μαθαίνουν σταματάει τη στιγμή που τη χρειάζονται περισσότερο.

Ένα δεύτερο λάθος που κάνουν συχνά οι εταιρείες σχετικά με τη μάθηση είναι να πιστεύουν ότι η μάθηση είναι θέμα κινήτρων και δεσμεύσεων. Όμως, το αποτελεσματικό double loop learning δεν έχει να κάνει με το πώς τα άτομα αισθάνονται αλλά με το πώς σκέφτονται, δηλαδή με τους κανόνες που χρησιμοποιούν για να σχεδιάζουν και να πραγματοποιούν τις ενέργειές τους.

Επομένως, εκείνο που χρειάζεται η σύγχρονη επιχείρηση εστιάζεται στην ανεύρεση τρόπων, ώστε οι εργαζόμενοι να εστιάζουν την προσοχή τους πάνω στη μάθηση και στη συνεχή βελτίωση. Διδάσκοντας τους ανθρώπους πώς να σκέφτονται και να κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους σε νέους και περισσότερο αποτελεσματικούς τρόπους, μπορεί να επιτευχθεί η ανατροπή των αμυντικών συμπεριφορών που μπλοκάρουν τη μάθηση.

Όλοι οι εμπλεκόμενοι, σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, θα πρέπει να συνδυάζουν την εξειδικευμένη γνώση με την ικανότητα της ομαδικής δουλειάς, της δημιουργίας παραγωγικών σχέσεων με τους πελάτες και μέσω της αυτοκριτικής τη δυνατότητα να μεταβάλλουν τις ίδιες τις οργανωτικές πρακτικές τους. Και τελικά το συμπέρασμα στο οποίο θα μπορούσε να αφορά είτε αφορά υψηλόβαθμα στελέχη, είτε τεχνικούς, είτε πωλητές είναι να υπάρχει αποτελεσματική καθοδήγηση και δυνατότητα επιτυχούς ολοκλήρωσης της αυτόνομης αλλά και της αλληλοσυνδεόμενης εργασίας ικανών και εκπαιδευμένων ατόμων - εργαζομένων.

3.7 Αρχές του Μαθησιακού Οργανισμού σύμφωνα με τον P. Senge

Καθώς ένας οργανισμός χαρακτηρίζεται ως Μαθησιακός Οργανισμός, τα ζητήματα οργανωσιακού ενδιαφέροντος αλλάζουν. Τα άτομα που εμπλέκονται, βρίσκουν ότι όλο και περισσότερο είναι σε θέση να δημιουργήσουν την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος του οργανισμού, παρά να ανταποκρίνονται μόνο σε εξωτερικά προβλήματα. Σχετικές εμπειρικές προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι

συνεχώς αυξάνεται ο αριθμός των υψηλόβαθμων στελεχών που αποδέχονται και υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι σε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ανεξαρτησία και την πρωτοβουλία έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν επιτυχώς τα περισσότερα ζητήματα.

Τα στελέχη ενός Μαθησιακού Οργανισμού ισχυρίζονται ότι το προσωπικό της επιχείρησης διαθέτει τις απαντήσεις σε αντίθεση με τα παραδοσιακά στελέχη των επιχειρήσεων, τα οποία πιστεύουν ότι αποκλειστικά οι ίδιοι οφείλουν να έχουν τις απαντήσεις σε όλα τα ερωτήματα που προκύπτουν. Η εργασία του υψηλόβαθμου στελέχους σε ένα Μαθησιακό Οργανισμό συνίσταται στη διαμόρφωση των συνθηκών εκείνων που επιτρέπουν στη γνώση, η οποία συσσωρεύεται τοπικά ή ατομικά μέσα στην επιχείρηση, να κοινωνικοποιηθεί επιτυχώς σε όλο τον οργανισμό.

Ο Peter Senge θεωρείται από τους πρωτεργάτες του Μαθησιακού Οργανισμού. Δια μέσου των πέντε αρχών, οι οποίες αναλύονται στο βιβλίο του, ο Senge προσπαθεί να εγκαθιδρύσει μια βάση, ένα εργασιακό μοντέλο, μέσα από το οποίο κάθε επιχείρηση θα μπορεί να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά την ικανότητα για μάθηση. Το μοντέλο αυτό έκανε ευρύτερα γνωστή την έννοια των Μαθησιακών Οργανισμών.

Ο Senge όρισε το Μαθησιακό Οργανισμό ως την «οργάνωση που συνεχώς οι άνθρωποι επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται, όπου συλλογικές προσδοκίες και αξιώσεις εκφράζονται ελεύθερα, όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν σε συνεργασία και συνεχώς ανακαλύπτουν πώς αυτοί δημιουργούν την πραγματικότητα και πώς μπορούν να την αλλάζουν» (Senge P., 1990).

Κατά τον Senge υπάρχουν κάποιες αρχές που συμβάλλουν στην οργανωσιακή μάθηση. Αυτές οι αρχές δίνουν και το χαρακτήρα που έχει ένας οργανισμός. Οι πέντε αρχές για τις οποίες γίνεται λόγος είναι: προσωπική κυριαρχία (personal mastery), νοητικά μοντέλα (mental models), ομαδική μάθηση (team learning), κοινό όραμα (shared vision) και συστημική σκέψη (systems thinking).

Από τις αρχές αυτές τα νοητικά μοντέλα και η ομαδική μάθηση από τη μια πλευρά βοηθούν στο δύσκολο έργο της μετάβασης από το Μοντέλο I στο Μοντέλο II της θεωρίας πράξης των Argyris και Schon. Ο Senge χαρακτηρίζει τη μετάβαση αυτή ως ενεργητική μάθηση (generative learning). Αντίθετα, με τον όρο μάθηση προσαρμογής (adaptive learning) χαρακτηρίζει την κατάσταση κατά την οποία η

μετάβαση δεν πραγματοποιείται και παρόλο που μπορεί να έχει επέλθει μάθηση ωστόσο οι αξίες του οργανισμού παραμένουν ως έχουν. Η προσωπική κυριαρχία, το κοινό όραμα και η συστημική σκέψη από την άλλη πλευρά θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως πόροι απαραίτητοι για την παραγωγική μάθηση στον οργανισμό.

Η προσωπική κυριαρχία είναι η ικανότητα του ατόμου να αναπτύσσει διαρκώς την ικανότητα του να μαθαίνει, πράγμα το οποίο δρα ως καταλύτης στην αέναη προσπάθεια επαναπροσδιορισμού νοητικών μοντέλων. Το κοινό όραμα θεωρείται ο πόρος του οργανισμού για τον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν κάποια κοινή εικόνα του τι θα δημιουργήσουν. Η συστημική μάθηση είναι η αρχή που συνδέει όλες τις άλλες αρχές μαζί. Είναι η αντίληψη του πως μια μαθησιακή αλλαγή μπορεί να επηρεάσει τις ενδιάμεσες σχέσεις ενός συστήματος ως σύνολο (Sun Peter Y.T., Scott J.L., 2002, σ.205).

Το ζητούμενο, λοιπόν, για τον Senge είναι η ανάπτυξη της «συστημικής σκέψης», δηλαδή της σκέψης που αντιλαμβάνεται τις διασυνδέσεις κάθε πράγματος με αυτά που το περιβάλλουν, διότι τα άτομα που διαθέτουν συστημική σκέψη είναι ιδανικά για κάθε βαθμίδα της επιχείρησης ώστε αυτή να μετατραπεί σε Μαθησιακό Οργανισμό (Senge P., 1990).

Πιο αναλυτικά οι πέντε αρχές του Senge είναι:

1. Προσωπική κυριαρχία: Η προσωπική κυριαρχία είναι η ικανότητα του ατόμου να αναπτύσσει διαρκώς την ικανότητα του να μαθαίνει. Οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο «προσωπικής κυριαρχίας» συνειδητοποιούν το ποιοι είναι, που θέλουν να πάνε και πως, τις συνέπειες των πράξεων, των συναισθημάτων και των αποτελεσμάτων τους. Επίσης διακρίνονται από ένα αίσθημα αποστολής, αυτογνωσία και διάθεση για συνεχή ανάπτυξη, πράγματα που αποτελούν το θεμέλιο της μάθησης. Πιο συγκεκριμένα «προσωπική κυριαρχία» σημαίνει:

- Η ανάπτυξη της ικανότητας να ξεκαθαρίζουμε τι είναι σημαντικό και γιατί είναι σημαντικό

- Η συνειδητοποίηση ενός χάσματος μεταξύ της παρούσας και μιας επιθυμητής κατάστασης η οποία έχει ως αποτέλεσμα μια «δημιουργική ένταση», η οποία, με τη σειρά της κινητοποιεί το άτομο για την κάλυψη του χάσματος, δηλαδή για βελτίωση και ανάπτυξη

- Η δημιουργία της δυνατότητας να καλύψουμε το χάσμα (αυτο-ανάπτυξη)

- Η ικανότητα και η προσπάθεια του καθενός να ξεκαθαρίζει και να εμφανίζει το προσωπικό του όραμα, να εστιάζει τις ενέργειές του, να μαθαίνει, να επιμένει να είναι υπομονετικός, να αντιλαμβάνεται και να αντιμετωπίζει την πραγματικότητα όσο γίνεται αντικειμενικά

- Η συνεχής ανάπτυξη της ελεύθερης βούλησης και της δημιουργικής φαντασίας
- Αυτογνωσία
- Η ηγεσία του εαυτού μας (αυτο-παρακίνηση, αυτοέλεγχος)

2. Νοητικά μοντέλα: Τα νοητικά μοντέλα συνίστανται σε υποθέσεις, παραδοχές, γενικεύσεις, σημασίες, εικόνες κ.λ.π. οι οποίες προσδιορίζουν το πως αντιλαμβανόμαστε και κατανοούμε τον κόσμο ή την πραγματικότητα, το πως σκεφτόμαστε και ενεργούμε. Κάθε άνθρωπος έχει την προσωπική του άποψη για τον κόσμο, τις δικές του διαμορφωμένες ιδέες και αντιλήψεις. Έτσι, ο καθένας αντιδρά σύμφωνα με το νοητικό μοντέλο που συντηρεί υποσυνείδητα και όχι με τις αρχές που υποτίθεται πως έχει. Αν τα μέλη μιας ομάδας μπορούν να προκαλούν δημιουργικά τις παραδοχές και αντιλήψεις των υπολοίπων, τότε προσεγγίζουν τα νοητικά τους πρότυπα. Σε αντίθετη περίπτωση έχουμε διαφωνίες και αντιδράσεις.

Η συλλογική μάθηση προϋποθέτει αφ' ενός τη συνειδητοποίηση και την αποσαφήνιση των δικών μας νοητικών μοντέλων και αφετέρου την κατανόηση των νοητικών – μοντέλων των άλλων.

3. Ομαδική μάθηση: Η εργασία σε ομάδες θεωρείται, σήμερα, ως ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα της οργάνωσης της εργασίας. Μία ομάδα εργασίας ορίζεται ως «ένας μικρός αριθμός ατόμων, με συμπληρωματικές δεξιότητες και γνώσεις, που συνήθως αναφέρονται στον ίδιο προϊστάμενο, βρίσκονται μεταξύ τους σε διαπροσωπική σχέση, έχουν κάποιο βαθμό ανεξαρτησίας στην υλοποίηση των καθηκόντων τους, και εργάζονται για κοινούς στόχους, για την επίτευξη των οποίων θεωρούνται αμοιβαία υπεύθυνοι» (French W., Bell C., 1995).

Ο Senge θεωρεί ότι η ομάδα αποτελεί τη μονάδα μάθησης στους Οργανισμούς Μάθησης και δίνει έμφαση στη δύναμη του διαλόγου για την πραγματοποίηση του οποίου είναι αναγκαίες τρεις προϋποθέσεις. Πρώτον, όλοι οι συμμετέχοντες πρέπει να θέτουν σε αναστολή τις πεποιθήσεις τους (assumptions), δεύτερον, να θεωρούν αλλήλους ως συναδέλφους, και τρίτον, ένα μέλος να αναλάβει τον ρόλο του

καταλύτη (facilitator, animateur), τουλάχιστον προσωρινά, κατά προτίμηση ένα μέλος που κατέχει την τεχνική της λύσης προβλημάτων (problem solving) και της ορθής διεξαγωγής μιας συζήτησης (Senge P., 1994).

Αναγνωρίζει επίσης τρεις διαστάσεις της ομαδικής μάθησης: α) Την ανάγκη να σκέφτεται κανείς διορατικά για πολύπλοκα ζητήματα, β) Την ανάγκη για καινοτομία και γ) Την ανάγκη να δημιουργούνται ρόλοι για τα άτομα μιας ομάδας.

Με αυτές τις διαστάσεις, ο Senge προσπαθεί να εκφράσει τον τρόπο με τον οποίο η συνεργασία μπορεί να αναπτυχθεί ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και να οδηγηθούν έτσι από την ατομική στην ομαδική μάθηση. Αυτό σημαίνει πως τα αποτελέσματα της ομαδικής μάθησης πρέπει να είναι σπουδαιότερα από αυτά της ατομικής που λαμβάνουν τα άτομα μιας ομάδας. Με αυτό το τρόπο, η ομαδική μάθηση μπορεί να γίνει ο μεσολαβητής ανάμεσα στην ατομική και την ομαδική μάθηση.

Τέλος, κατά τον Senge, η ομαδική μάθηση είναι μια δεξιότητα που μπορεί να αποκτηθεί μέσω της εξάσκησης, με διάλογο, κατάρτιση, ασκήσεις και προσομοιώσεις (βασισμένες στην χρήση προγραμμάτων ηλεκτρονικού υπολογιστή) που βοηθούν στην εξοικείωση με την μέθοδο που πρέπει να διδαχθεί.

4. Κοινό όραμα: Ο Senge αναφέρεται στο κοινό όραμα ενός οργανισμού ως τον κύριο σκοπό, που είναι η υποκίνηση όλων προς τον ίδιο στόχο. «Έτσι όπως τα προσωπικά οράματα είναι εικόνες ή είδωλα που οι άνθρωποι έχουν στο μυαλό ή στην καρδιά τους, έτσι επίσης είναι κοινές εικόνες και τα οράματα που υπάρχουν στην ατμόσφαιρα του οργανισμού. Οι κοινές εικόνες και τα οράματα, δημιουργούν μια αίσθηση κοινότητας που διαπερνά την οργάνωση και δίνει συνοχή στις διαφορετικές δραστηριότητες» (Senge P., 1990).

Συνεπώς, εάν ένας οργανισμός μπορεί να οδηγήσει το κοινό όραμά του στο δρόμο της ανάπτυξης και της αλλαγής μέσω της μάθησης, θα είναι πιο εύκολο να επιτύχει την πλέον αποτελεσματική μάθηση.

Ο Senge περιγράφει στο βιβλίο του *The Fifth Discipline* (1994) πέντε στάδια για τη δημιουργία κοινού οράματος:

- Τη «διακήρυξη»: η διοίκηση της επιχείρησης διατυπώνει το όραμα της.
- Την «πώληση»: η διοίκηση προσπαθεί να πείσει και να εμπνεύσει τους εργαζομένους με το όραμα της.

- Την «επαλήθευση»: η διοίκηση επιδιώκει να διαπιστώσει αν οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ή συμμερίζονται το όραμα της, ή ακόμη πόσο ενθουσιώδης είναι αυτή η υποστήριξη.

- Τη «διαβούλευση»: οι εργαζόμενοι εκφράζονται σχετικά με τους δυνατούς τρόπους μετατροπής, συμπλήρωσης ή βελτίωσης των στόχων (του οράματος).

- Την «από κοινού δημιουργία»: η διοίκηση από κοινού με τους εργαζομένους τροποποιεί και εμπλουτίζει το κοινό όραμα.

Όταν μια επιχείρηση διαθέτει κοινό όραμα, η κινητήρια δύναμη της αλλαγής προέρχεται από αυτό που ο Senge αποκαλεί δημιουργική ένταση (creative tension), δηλαδή από την διαφορά μεταξύ του κοινού οράματος και της παρούσας κατάστασης. Μέσα σε τέτοιες συνθήκες, δημιουργικής έντασης, η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης καθίσταται κατά πολύ ευκολότερη.

5. Συστημική σκέψη: Ο ακρογωνιαίος λίθος της προσέγγισης του Senge είναι η 5^η αρχή, η συστημική αντίληψη, η οποία ενσωματώνει όλες τις προηγούμενες αρχές. Αφορά την ικανότητα να βλέπει κανείς την πλήρη εικόνα και να αντιλαμβάνεται τις εσωτερικές σχέσεις ενός συστήματος, και όχι απλά τον γραμμικό αιτιολογικό τρόπο σκέψης. Η συστημική σκέψη ορίζει ότι οι σχέσεις δεν είναι πάντα γραμμικές και η αιτιότητά τους μπορεί να ανιχνευθεί μέσα από συστήματα ανατροφοδότησης.

Ιδιαίτερα σήμερα που ο κόσμος έχει καταστεί εξαιρετικά πολύπλοκος και υπάρχει καθολική αλληλεξάρτηση, προκειμένου να κατανοήσουμε τη φύση των προβλημάτων και να προσδιορίσουμε τις λύσεις τους, η αναλυτική, γραμμική σκέψη που επικρατεί πρέπει να παραχωρήσει τη θέση της στη μη γραμμική, συστημική σκέψη, δηλαδή σε έναν τρόπο σκέψης που εξετάζει τα πράγματα στην καθολική αλληλεξάρτησή τους.

Η συστημική σκέψη απαιτεί δεξιότητες και εργαλεία τα οποία αποκτώνται με συνεχή εξάσκηση. Θεμέλιο της συστημικής σκέψης είναι ο προσδιορισμός κυκλικών σχέσεων αιτιότητας, δηλαδή σχέσεων ανάδρασης (feedback loops). Οι σχέσεις αυτές μπορούν να είναι εξισορροπητικές (balancing) ή διευρυνόμενες (reinforcing) και μπορούν να ενέχουν υστέρηση (τα αποτελέσματα τους δηλαδή να επέρχονται, όχι αμέσως, αλλά μελλοντικά). Με τον όρο της «διευρυνόμενης ανάδρασης» εννοούμε ότι μια αρχική αλλαγή σε ένα σημείο του συστήματος προκαλεί μια αλλαγή σε ένα άλλο σημείο του, η οποία με την σειρά της διευρύνει την αρχική αλλαγή και ούτω

καθεξής. Αντιστρόφως, με τον όρο της «εξισορροπητικής ανάδρασης» εννοούμε ότι μια αρχική αλλαγή σε ένα σημείο του συστήματος προκαλεί μια αλλαγή σε ένα άλλο σημείο του, η οποία με την σειρά της περιορίζει την αρχική αλλαγή, οδηγώντας έτσι το σύστημα σε κατάσταση ισορροπίας (Smith M.K., 2001, σ.3).

Η ουσία της αρχής της συστηματικής αντίληψης έγκειται στην αλλαγή του τρόπου σκέψης:

- ◆ Να αντιλαμβανόμαστε και να κατανοούμε το όλο και όχι μόνο τα μέρη.
- ◆ Να κατανοούμε, να αναλύουμε και να συνθέτουμε αλληλοσυσχετίσεις, αλληλεξαρτήσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών που συνιστούν την ολότητα.
- ◆ Να προσδιορίζουμε και να κατανοούμε βαθιές αιτίες και συμπτώματα και τις σχέσεις μεταξύ τους.
- ◆ Να χρησιμοποιούμε μια κοινή γλώσσα και ένα κοινό εργαλείο για την κατανόηση, ανάλυση και σύνθεση πολύπλοκων φαινομένων.

Προχωρώντας ακόμα περισσότερο, ο P.Senge ορίζει και τους νόμους της αρχής της «Συστημικής Σκέψης» (Senge P., 1990, σ.57-67):

- Ø *Τα σημερινά προβλήματα προέρχονται από τις χθεσινές λύσεις.* Οι λύσεις απλά μεταφέρουν τα προβλήματα από ένα μέρος του συστήματος σε ένα άλλο.
- Ø *Όσο δυνατά σπρώχνεις, ακόμα πιο δυνατά θα σπρώξει αντίθετα το σύστημα.* «Αξιολόγηση της Ανατροφοδότησης». Οι καλοπροαίρετες παρεμβάσεις συχνά χειροτερεύουν τα πράγματα.
- Ø *Η συμπεριφορά αναπτύσσεται πρώτα θετικά και στη συνέχεια αρνητικά.* Τα άμεσα οφέλη της αξιολόγησης της ανατροφοδότησης εμφανίζονται πριν από τις μακροπρόθεσμες αρνητικές επιπτώσεις.
- Ø *Η εύκολη έξοδος συνήθως οδηγεί πάλι εκεί που βρισκόμασταν.* Οι συνήθεις λύσεις που υλοποιούνται εύκολα συνήθως δε λύνουν τα προβλήματα.
- Ø *Η θεραπεία μπορεί να είναι χειρότερη από την ασθένεια.* Οι συνήθεις λύσεις δεν είναι απλά αναποτελεσματικές, κάποιες φορές είναι και επικίνδυνες.
- Ø *Το ταχύτερο είναι και πιο αργό.* Ο βέλτιστος ρυθμός ανάπτυξης είναι πιο αργός από την ταχύτατα δυνατή ανάπτυξη.

- Ø Η αιτία και το αποτέλεσμα δεν σχετίζονται άμεσα σε χρόνο και τόπο. Η περιοχή ενός συστήματος που προκαλεί κάποιο πρόβλημα, συνήθως απέχει από την περιοχή στην οποία εκδηλώνονται τα συμπτώματα.
- Ø Οι μικρές αλλαγές μπορούν να επιφέρουν μεγάλα αποτελέσματα, αλλά οι περιοχές που επηρεάζονται περισσότερο είναι συχνά οι λιγότερο προφανείς. Τα προβλήματα μπορούν να λυθούν επεμβαίνοντας σε φαινομενικά άσχετα με το πρόβλημα μέρη του συστήματος.
- Ø Μπορείς να έχεις την πίτα ολόκληρη αλλά και να τη φας επίσης, όχι όμως την ίδια χρονική στιγμή. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται από μια συνολική θεώρηση αντίθετα από μια μεμονωμένη άποψη, ενδεχομένως και να μην αποτελούν προβλήματα.
- Ø Χωρίζοντας έναν ελέφαντα στα δύο δεν παράγονται δύο μικρότεροι ελέφαντες. Οι ιδιότητες ενός συστήματος εξαρτώνται από το σύνολο.
- Ø Δεν υπάρχουν φταίχτες. Τα μεμονωμένα άτομα και τα προβλήματά τους είναι μέρος ενός και μοναδικού συστήματος.

Ουσιαστικά, μέσω αυτής της διατύπωσης, ο P.Senge μας οδηγεί σε νέους τρόπους προσέγγισης για τη βαθύτερη κατανόηση των πραγμάτων και πιστεύει ότι αυτό είναι απόλυτα απαραίτητο λόγω της πολυπλοκότητας των αλληλεπιδράσεων στο σημερινό κόσμο και στη σύγχρονη επιχείρηση.

3.8 Εμπόδια Οργανωσιακής Μάθησης

Το χτίσιμο και η ολοκλήρωση της οργανωσιακής μάθησης εμποδίζεται από ορισμένους οργανωσιακούς φραγμούς. Συγκεκριμένα τρεις είναι οι βασικοί φραγμοί της μάθησης σύμφωνα με τον P.Senge, ο κατακερματισμός – τμηματοποίηση, ο ανταγωνισμός και η αντιδραστική λογική – στάση (Senge P., 1990).

Οι επιχειρησιακές μονάδες διευθύνουν πληθώρα λειτουργιών τις οποίες χωρίζουν σε τμήματα (διευθύνσεις). Ο διαχωρισμός αυτός, εκτός από οργανωτικός αποτελεί συνάρτηση των νοητικών μοντέλων, δηλαδή των πεποιθήσεων, των τρόπων σκέψης των ατόμων. Αποτέλεσμα αυτού είναι να μη μπορεί να υιοθετηθεί το μαθησιακό κλίμα, καθώς η συνεργασία και η ανάπτυξη κοινών νοητικών – γνωστικών μοντέλων είναι ανύπαρκτες. Με άλλα λόγια, οδηγεί σε μονοδιάστατες προσεγγίσεις που δεν επιτρέπουν στα άτομα να οραματίζονται από κοινού. Ως άμεση

συνέπεια, δεν προσεγγίζεται με σωστό τρόπο η ανάλυση του προβλήματος, καθώς έχει επέλθει πλέον κατακερματισμός του προβλήματος, κι εμποδίζεται η επιτυχής αντιμετώπιση του και κυρίως δεν επιτυγχάνεται οριζόντια μάθηση στην οργάνωση.

Επίσης, κατακερματισμός είναι και η αδυναμία των στελεχών να διακρίνουν τις σχέσεις μεταξύ των βραχυπρόθεσμων ενεργειών και των μακροπρόθεσμων ενεργειών και τις σχέσεις αίτιου – αποτελέσματος. Επιπρόσθετα, κατακερματισμός εντοπίζεται και στο διαχωρισμό των ιεραρχικών επιπέδων. Πιο συγκεκριμένα, στην έλλειψη κατανόησης, τόσο από στελέχη των ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων όσο και από τα κατώτερα στελέχη, για τη συνεργασία που θα πρέπει να αναπτύξουν μεταξύ τους και τις μεταξύ τους ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις των αποφάσεων, των ενεργειών και των συμπεριφορών τους.

Ο ανταγωνισμός, αν και είναι συνυφασμένος με θετικά στοιχεία, όπως είναι η επινοήση, η τόλμη, η καινοτομία, η προσπάθεια, η επιμονή, αποτελεί βασικό κίνητρο για μάθηση και βελτίωση, υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες λειτουργεί ως φραγμός. Τυγχάνουν περιπτώσεις, όπου τα άτομα παρασύρονται και ανταγωνίζονται ακόμη και με άλλα άτομα με τα οποία θα έπρεπε να συνεργάζονται. Το φαινόμενο του ατομικισμού προφανώς αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για την οργανωσιακή μάθηση, που αποτελεί μια ιδιαίτερα συλλογική διαδικασία.

Σχετικά με την έννοια της αντιδραστικής (reactive) λογικής – στάσης ως φραγμός μάθησης, είναι η έκφραση της συνήθειας των ανθρώπων να αλλάζουν ή να μαθαίνουν μόνο ως αντίδραση σε εξωτερικά ερεθίσματα, εφόσον δηλαδή τα προβλήματα γίνουν ορατά. Αποτελεί μια στάση αδράνειας, που οφείλεται στον εφησυχασμό και στην αυταρέσκεια. Αυτή ακριβώς η στάση αναχαιτίζει την ύπαρξη και καλλιέργεια μιας δημιουργικής έντασης (creative tension).

Στη συνέχεια παρατίθενται επιγραμματικά τα χαρακτηριστικά της **οργάνωσης που δε μαθαίνει** (Μπουραντάς Δ., 2001, σ.485):

- ◆ Κατακερματισμένη – Ευκαιριακή Εκπαίδευση
- ◆ Έλλειψη οργανωσιακής μνήμης
- ◆ Έμφαση στο Μέρος
- ◆ Ανταγωνισμός
- ◆ Αντίδραση
- ◆ Καρτεσιανή Λογική/ Δεξιό Ημισφαίριο
- ◆ Τιμωρία Αποτυχιών/ Λαθών

- ◆ Status quo – Στασιμότητα
- ◆ One Best Way – Ένας καλύτερος τρόπος
- ◆ Συμπτώματα/ Γεγονότα

Τέλος προτείνονται ενδεικτικά κάποιες **μαθησιακές ανικανότητες** (Μπουραντάς Δ., 2001, σ.485):

- ◆ Το φαινόμενο της αδράνειας που προκύπτει από τον εφησυχασμό και την αυταρέσκεια.
- ◆ Έλλειψη αυτογνωσίας, εγωισμός, αλαζονεία.
- ◆ Μη κατανόηση των μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων των βραχυπρόθεσμων ενεργειών.
- ◆ Εστίαση στην ατομική δουλειά παρά στο συνολικό σκοπό.
- ◆ Άγνοια των συνεπειών των δράσεων μας σε άλλους.
- ◆ Απόδοση ευθυνών σε άλλους όταν τα πράγματα πάνε στραβά, δημιουργία άλλοθι.
- ◆ Εστίαση στα βραχυπρόθεσμα γεγονότα και αδυναμία παρακολούθησης των ήπιων και βαθμιαίων αλλά σωρευτικών σημαντικών εξελίξεων και αλλαγών, οι οποίες εκδηλώνονται σε καταστάσεις πίεσης ή κρίσης.
- ◆ Έλλειψη κινήτρων, φόβος λαθών – αποτυχιών και του νέου.

Οι οργανωσιακοί φραγμοί θα πρέπει σε πρώτη φάση να αναλυθούν και να κατανοηθεί πώς αυτοί αναπτύσσονται. Στη συνέχεια θα πρέπει να αντιμετωπιστούν, προκειμένου να καταστεί εφικτή η ανάπτυξη της Μαθησιακής Οργάνωσης. Βασικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας που καλείται να αντιμετωπίσει και να επιτρέψει στον οργανισμό να δεχθεί τη μάθηση και να λειτουργήσει σύμφωνα με τις αρχές της οργανωσιακής μάθησης.

3.9 Κοινά Χαρακτηριστικά των Μαθησιακών Οργανισμών

Όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω η έννοια και οι βασικές αρχές ενός Μαθησιακού Οργανισμού, στη συνέχεια για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε πλήρως την έννοιά του θα πρέπει να παρατεθούν και κάποια χαρακτηριστικά του. Από διάφορες εμπειρικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν, έχουν εντοπιστεί ένδεκα κοινά χαρακτηριστικά που μπορούν να μας δώσουν την «ταυτότητα» ενός Μαθησιακού Οργανισμού (Pedler M., Burgoyne J., Boydell T., 1996, σ.15-17).

Τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής :

- ο Μια μαθησιακή προσέγγιση στη στρατηγική της επιχείρησης
- ο Δημιουργία συμμετοχικής πολιτικής
- ο Πληροφόρηση
- ο Καθορισμένη Λογιστική και Ελεγκτική διαδικασία
- ο Εσωτερική Επικοινωνία
- ο Ευέλικτες Ανταμοιβές
- ο Αποτελεσματικές δομές οργάνωσης
- ο Υπάλληλοι ως παρατηρητές του έσω-έξω επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- ο Έσω –επιχειρησιακή μάθηση
- ο Μαθησιακό κλίμα
- ο Ευκαιρίες αυτό-εξέλιξης για όλους

Στη συνέχεια τα παραπάνω χαρακτηριστικά θα αναλυθούν με τρόπο ώστε να κατανοηθούν και να γίνουν εμφανή τα αποτελέσματα ενός Μαθησιακού Οργανισμού σε μια επιχείρηση και κατ' επέκταση και η αξία του.

1. Μαθησιακή προσέγγιση στη στρατηγική της επιχείρησης (The learning approach to strategy)

Αναφέρεται στη διαμόρφωση επιχειρηματικών στρατηγικών και πολιτικών εδραιωμένων στη μάθηση που προέρχεται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον.

2. Δημιουργία συμμετοχικής πολιτικής (Participative policy making)

Όλα τα μέλη του οργανισμού, από τα κατώτερα ως και τα ανώτερα στελέχη, και όλοι οι άλλοι εμπλεκόμενοι (stakeholders) συμβάλλουν από κοινού στη διαμόρφωση της εταιρικής πολιτικής.

3. Πληροφόρηση (Informating)

Στο Μαθησιακό Οργανισμό η τεχνολογία της πληροφορίας χρησιμοποιείται τόσο για την αυτοματοποίηση διαδικασιών όσο και για να λειτουργήσει ως μέσο διάχυσης της πληροφόρησης σε όλους τους εργαζόμενους δίνοντας τους έτσι το κίνητρο για μάθηση και ανάληψη πρωτοβουλίας. Ουσιαστική καθίσταται η διαχείριση της.

Άλλωστε από τη βιβλιογραφία είναι γνωστό ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της σύγχρονης διεθνούς επιχείρησης είναι ο τρόπος που διαχειρίζεται αναρίθμητες πληροφορίες, από την τήρηση λογιστικών στοιχείων μέχρι την τήρηση τραπεζών δεδομένων των πελατών της και από την καθιέρωση ηλεκτρονικής διαχείρισης πόρων μέχρι την εκμετάλλευση δευτερογενών πηγών πληροφοριών μέχρι τη συνολική εκμετάλλευση πληροφορικής (Θανόπουλος Γ., 2006, σ.357).

4. Καθορισμένη Λογιστική και Ελεγκτική διαδικασία (Formative accounting and control)

Αυτό αποτελεί μια ιδιαίτερη άποψη της πληροφόρησης, όπου τα συστήματα του προϋπολογισμού, της αναφοράς και της λογιστικής είναι δομημένα έτσι ώστε να βοηθούν όλα τα άτομα να μαθαίνουν πώς διακινείται και δουλεύει το κεφάλαιο μέσα στην επιχείρηση.

5. Εσωτερική Επικοινωνία (Internal exchange)

Όπου υπάρχει υψηλού βαθμού εσωτερική επικοινωνία και συνεργασία, τότε οι επιχειρησιακές μονάδες ή τα τμήματα, αντιμετωπίζονται ως πελάτες – προμηθευτές και αποτελούν μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας ως τελικοί χρήστες ή πελάτες. Συνεργάζονται και μαθαίνουν μεταξύ τους ανταλλάσσοντας εμπειρίες και γνώσεις. Στους Οργανισμούς Μάθησης, τα άτομα, οι ομάδες, τα τμήματα ή και οι επιχειρησιακές μονάδες ανταλλάσσουν πληροφορίες μέσα από συστήματα ανατροφοδότησης (feedback).

6. Ευέλικτες Ανταμοιβές (Reward flexibility)

Με μεγαλύτερου βαθμού συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργείται ανάγκη για πιο ευέλικτες και δημιουργικές αμοιβές, οι οποίες μπορούν να λειτουργούν ως κίνητρο διατήρησης και αύξησης της απόδοσης. Υψηλή ευελιξία ανταμοιβής σημαίνει ότι υπάρχει ποικιλία ανταμοιβών τόσο υλικών (bonus, ταξίδια) όσο και άυλων (ηθικές ανταμοιβές).

7. Αποτελεσματικές δομές οργάνωσης (Enabling structures)

Οι ρόλοι, τα τμήματα, τα καθήκοντα, τα οργανογράμματα, οι διαδικασίες, θα πρέπει να έχουν προσωρινή ισχύ και δομή ώστε εύκολα να αλλάζουν και να προσαρμόζονται, όταν οι εργασίες ή οι χρήστες το απαιτούν, ή ακόμα όταν αναπτύσσονται καινοτομίες.

Οι δομές αυτής της μορφής, δίνουν έμφαση στην ευελιξία και στην προσαρμοστικότητα, με σκοπό τη μάθηση και τη δημιουργία γνώσης αφ' ενός για την επιχείρηση και αφ' ετέρου για τη προσωπική ανάπτυξη των ατόμων. Επίσης, τονίζουν, ότι μια από τις βασικές και ουσιώδεις διαχειριστικές ικανότητες (managerial skill) του Οργανισμού Μάθησης είναι η δυνατότητα να δημιουργεί δομές ικανές να αναπτύσσουν τη μάθηση.

8. Υπάλληλοι ως παρατηρητές του έσω-έξω επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Boundary workers as environmental scanners)

Η εξέταση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι απαραίτητη για την επιβίωση και πρόοδο της επιχείρησης. Η ανατροφοδότηση αυτή προκύπτει ως απόρροια της επαφής του ανθρώπινου δυναμικού με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους αγοραστές και άλλους ενδιαφερόμενους. Στο βαθμό που η αποκτηθείσα πληροφορία αξιοποιείται και μεταδίδεται στον οργανισμό, δημιουργείται προστιθέμενη γνώση και ο οργανισμός γίνεται μαθησιακός.

9. Έσω –επιχειρησιακή μάθηση (Inter-company learning)

Μέσω των συγχωνεύσεων και άλλων μαθησιακών συμμαχιών, ο οργανισμός μαθαίνει από άλλους οργανισμούς και έτσι αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους. Στην μαθησιακή επιχείρηση όλα τα υψηλόβαθμα στελέχη βλέπουν το αρχικό τους έργο ως ευκαιρία των μελών της επιχείρησης για εμπειρία και κατ' επέκταση μάθηση από αυτή. Η επιχείρηση εξάγει αυτό το μαθησιακό κλίμα και στους επιχειρησιακούς της συνεργάτες.

10. Μαθησιακό κλίμα (Learning climate)

Οι επιχειρήσεις που μαθαίνουν, επιδιώκουν την εστίαση της επιχειρησιακής κουλτούρας και την ανάπτυξη κλίματος κατάλληλου να ενθαρρύνει και να προωθεί τη μάθηση και την ενσωμάτωση της αποκτηθείσας γνώσης. Τα στελέχη στους Οργανισμούς Μάθησης, έχουν ως πρωταρχικό σκοπό να διευκολύνουν τη μάθηση στο προσωπικό τους, να μεταφέρουν τη γνώση τους και τις εμπειρίες τους, να αναλύουν καταστάσεις και να προσδιορίζουν τις αιτίες προβλημάτων και ακόμα να υποκινούν το προσωπικό τους για ανάπτυξη νέων ιδεών. Επιπλέον, τα λάθη και οι αντιθέσεις αποτελούν για αυτούς σημείο απόκτησης εμπειρίας, ανάλυσης και εντοπισμού των αιτιών, ώστε να διδαχτούν από αυτά και να βελτιωθούν περαιτέρω.

11. Ευκαιρίες αυτό-εξέλιξης για όλους (Self-development opportunities far all)

Στους Οργανισμούς Μάθησης οι πόροι και τα μέσα είναι διαθέσιμα για την προσωπική ανάπτυξη όλων των μελών. Η εργασία σχεδιάζεται με την προοπτική της προσωπικής ανάπτυξης και βελτίωσης. Τα μέλη συμμετέχουν σε ομάδες έργων, κύκλους ποιότητας, προγράμματα κατάρτισης. Συμμετέχουν σε σεμινάρια και διαλέξεις, με σκοπό να γίνει η μάθηση επίκεντρο του ενδιαφέροντος τους στην επιχείρηση.

Τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά απεικονίζουν τους εσωτερικούς μετασχηματισμούς, οι οποίοι είναι απαραίτητοι, προκειμένου να ξεκινήσει η ανάπτυξη στρατηγικής Οργανισμού Μάθησης.

3.10 Αξιολόγηση του Μαθησιακού Οργανισμού και ο ρόλος της Ηγεσίας

3.10.1 Οφέλη του Μαθησιακού Οργανισμού

Όπως ειπώθηκε και παραπάνω, στο Μαθησιακό Οργανισμό σε αντίθεση με το μη μαθησιακό, ο φόβος του λάθους αντικαθίσταται με τον πειραματισμό, τα σεμινάρια αντικαθίστανται με τη μάθηση, το άτομο με την ομάδα, η σταθερότητα με τη ρευστότητα, η τάξη με το δημιουργικό χάος, η μίμηση – αντιγραφή με τη δημιουργικότητα και τη διαφορετικότητα, τα υψηλόβαθμα στελέχη με τους ηγέτες, η εσωστρέφεια μετατρέπεται σε εξωστρέφεια, η προσαρμογή αντικαθίσταται από τη δημιουργία του περιβάλλοντος και η καθημερινότητα μετατρέπεται σε όραμα.

Μέσω λοιπόν, της υιοθέτησης κι εφαρμογής του μοντέλου του Μαθησιακού Οργανισμού, μια επιχείρηση υιοθετεί αυτόματα και τη συνεχή μάθηση ως βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη. Ωστόσο, είναι γεγονός πως η δημιουργία ενός Μαθησιακού Οργανισμού είναι μια πραγματικά επίπονη διαδικασία, και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις δε θα έμπαιναν σε μια τέτοια διαδικασία, αν δεν ανέμεναν απτά αποτελέσματα και οφέλη από την εφαρμογή του. Τα οφέλη αυτά εντοπίζονται σε ατομικό, ομαδικό και εταιρικό επίπεδο.

Οφέλη του Μαθησιακού Οργανισμού σε επίπεδο ατόμου

Ένας «οργανισμός που μαθαίνει» ενθαρρύνει τα μέλη του να βελτιώσουν τις προσωπικές ικανότητες και τα προσόντα τους, έτσι ώστε να μάθουν και να δημιουργήσουν. Επωφελούνται από τις προσωπικές τους εμπειρίες και από τις εμπειρίες των άλλων ατόμων, είτε αυτές είναι θετικές, είτε αρνητικές. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα στο Μαθησιακό Οργανισμό:

A) Αποκτούν ισχυρά κίνητρα: Στο Μαθησιακό Οργανισμό τα άτομα αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αναγνωρισιμότητα. Γνωρίζοντας το ρόλο και τη σημασία της εργασίας τους για ολόκληρο τον οργανισμό, οι εργαζόμενοι παρακινούνται να «προσφέρουν με το δικό τους τρόπο». Αυτό ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία, οδηγώντας σε καινοτόμες λύσεις των προβλημάτων. Συνεπώς, αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία, το οποίο μπορεί να μεταφραστεί και ως αφοσίωση του εργαζομένου στην εταιρεία, την αποστολή και τους στόχους της.

Β) Γίνονται πιο ευπροσάρμοστα: Το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά πολύπλευρη και σφαιρικότερη γνώση και εμπειρία, γεγονός που το καθιστά σαφώς πιο ευέλικτο και ευπροσάρμοστο σε τυχόν αλλαγές, ιδιαίτερα σημαντικό στην παρούσα φάση της σύγχρονης και παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

Γ) Γίνονται πιο δημιουργικά: Σε ένα οργανισμό με στόχο τη μάθηση δίνονται περισσότερες ευκαιρίες δημιουργικότητας. Δίνονται επίσης ευκαιρίες δοκιμής των νέων ιδεών και πειραματισμού χωρίς να υπάρχει λόγος ανησυχίας για τα λάθη.

Δ) Βελτιωμένη κοινωνική αλληλεπίδραση: Η μάθηση απαιτεί την ύπαρξη κοινωνικής αλληλεπίδρασης και διαπροσωπικών ικανοτήτων επικοινωνίας. Ένας οργανισμός ο οποίος βασίζεται στη μάθηση θα φροντίσει, ώστε τα μέλη του να βελτιωθούν σ' αυτές τις δραστηριότητες. Το αποτέλεσμα θα είναι η καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των ομάδων.

Οφέλη του Μαθησιακού Οργανισμού σε επίπεδο ομάδας

Παράλληλα, επιτυγχάνεται η αποδοτικότερη λειτουργία των ομάδων στο εσωτερικό της επιχείρησης, χωρίς όμως να εξαφανίζεται ο παράγον άτομο. Πιο συγκεκριμένα τα οφέλη για τις ομάδες συνίστανται στα εξής:

Α) Ανταλλαγή γνώσεων: Μια ομάδα αποτελείται από εξειδικευμένα μέλη που δε μπορούν και δεν απαιτείται να γνωρίζουν τα πάντα γύρω από μια εργασία. Σ' αυτή την περίπτωση η ανταλλαγή των γνώσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Γενικά, εντός των οργανισμών με στόχο τη μάθηση και ειδικότερα εντός των ομάδων, οι πληροφορίες και οι γνώσεις ρέουν περισσότερο ελεύθερα. Αυτό οδηγεί σε υψηλότερα ποσοστά παραγωγικότητας εντός των ομάδων και ανάμεσα σ' αυτές, καθώς κάθε μια απ' αυτές βασίζεται στις δυνάμεις της άλλης. Ανάμεσα στα μέλη της ομάδας αυξάνεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεπώς οι απόψεις των άλλων κερδίζουν σε αξία.

Β) Αλληλεξάρτηση: Σε οποιονδήποτε οργανισμό οι άνθρωποι εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο για την ολοκλήρωση των εργασιών τους. Στους οργανισμούς με στόχο τη μάθηση, αυτή η αντίληψη είναι πιο έντονη καθώς τα έχουν κοινό όραμα. Γνωρίζοντας περισσότερα για τους ρόλους, τις ανάγκες και τις εργασίες των άλλων ατόμων, τα μέλη μπορούν να χρησιμοποιήσουν καλύτερα το χρόνο τους και να προγραμματίσουν με περισσότερη αποτελεσματικότητα τις εργασίες τους.

Οφέλη του Μαθησιακού Οργανισμού σε επίπεδο επιχείρησης

Όπως έχει προαναφερθεί ο Μαθησιακός Οργανισμός είναι η ιδεατή μορφή οργανισμού. Σε επίπεδο επιχειρησιακό, η επιχείρηση ή ο οργανισμός που καθίσταται μαθησιακός αποκτά αυτομάτως ένα προβάδισμα έναντι των άλλων επιχειρήσεων ή οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο και όχι μόνο. Τα πιο σημαντικά, λοιπόν, οφέλη για την επιχείρηση είναι:

A) Κατάρριψη των παραδοσιακών φραγμών στην επικοινωνία: Ο παλιότερος ιεραρχικός φραγμός στην επικοινωνία ανάμεσα στον διευθυντή και τον εργαζόμενο όπου ο προϊστάμενος θεωρούσε ότι δεν έχει τίποτα να αντλήσει από τον υφιστάμενο του, έχει μετατραπεί πλέον σε μια σχέση φροντιστή και μέλους της ομάδας. Οι ηγέτες υποστηρίζουν, καθοδηγούν και παρέχουν κίνητρα στην ομάδα αντί να την προστάζουν. Η ομάδα εκτιμά αυτή την αντιμετώπιση. Όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την κατάσταση της εταιρείας και όλα όσα συμβαίνουν στα υπόλοιπα τμήματα. Η επικοινωνία ανάμεσα σε όλα τα επίπεδα προσδίδει μια αίσθηση συνοχής, καθιστώντας έτσι κάθε άτομο, ένα ζωτικό τμήμα ολόκληρου του συστήματος. Οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο, όταν νιώθουν ότι αποτελούν σημαντικό μέρος της εταιρείας και όχι απλά πόνια ενός παιχνιδιού.

B) Σχέσεις πελατών: Η πρώτη προτεραιότητα μιας εταιρείας είναι οι ανάγκες των πελατών της. Ένας «οργανισμός που μαθαίνει» περιορίζει την υπερβολική γραφειοκρατία, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα των σχέσεων με τους πελάτες, επιτρέποντας έτσι τη μεγαλύτερη επαφή ανάμεσά τους. Αν οι απαιτήσεις των πελατών αλλάξουν, οι Οργανισμοί Μάθησης μπορούν να προσαρμοστούν γρηγορότερα και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα την αλλαγή.

Γ) Πηγές πληροφοριών: Με την πάροδο του χρόνου η εταιρεία παρέχει πηγές γνώσεων με τη μορφή των βιβλιοθηκών, των εκπαιδευτικών σεμιναρίων, των κύκλων ποιότητας, των προσομοιώσεων και της πραγματογνωμοσύνης των ανθρώπων. Αυτή η πηγή γνώσεων εντός των Οργανισμών Μάθησης είναι σημαντική. Με τη χρησιμοποίηση αυτών των πηγών μπορούν να αντιμετωπιστούν γρηγορότερα τα καινούρια προβλήματα και οι νέες προκλήσεις.

Δ) Καινοτομία και δημιουργικότητα: Καθώς ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι από όλα τα επίπεδα μιας εταιρείας επικεντρώνονται και ασχολούνται με τη συνεχή μάθηση, όλα τα μέλη μιας εταιρείας και από οποιοδήποτε επίπεδο θα μπορούσαν να προσφέρουν κάποια θετικά στοιχεία. Οι καινοτομίες και η δημιουργικότητα

αποτελούν ευθύνη ολόκληρου του εργατικού δυναμικού και επιτρέπουν στους Οργανισμούς Μάθησης να προσαρμοστούν αποτελεσματικότερα στις συνεχείς αλλαγές που παρατηρούνται στην αγορά, στην τεχνολογία και στον ανταγωνισμό.

Συμπερασματικά, μέσω της εφαρμογής του μοντέλου του Μαθησιακού Οργανισμού, η επιχείρηση αποκτά ισχυρά πλεονεκτήματα τα οποία σε τελική ανάλυση της επιτρέπουν την εξοικονόμηση σημαντικών οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Σημαντικό, βέβαια, είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μην υπερεκτιμηθεί και καταστεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

3.10.2 Ανάλυση του Κινδύνου

Σε περίπτωση εφαρμογής ή όχι της Μαθησιακής Οργάνωσης υπάρχουν κάποιοι κίνδυνοι για την επιχείρηση.

Κίνδυνοι στην περίπτωση που εφαρμοστούν οι αλλαγές:

- ◆ Για να είναι αποτελεσματική η αλλαγή στην επιχείρηση, θα πρέπει να είναι δραστική και όχι να εφαρμόζεται με αργό ρυθμό
- ◆ Η προσκόλληση στο μοντέλο του Μαθησιακού Οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε “strategic myopia”, δηλαδή στην απόρριψη όποιας άλλης ιδέας που δεν έχει σχέση με το μοντέλο (Wheelen T., Hunger D., 2006, σ.81)
- ◆ Δεν θέλουν όλοι οι εργαζόμενοι να μάθουν και έτσι ορισμένοι θα αντιδράσουν με την αλλαγή
- ◆ Η δημιουργία ανοιχτών χαρακτήρων ίσως θέσει σε κίνδυνο την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους
- ◆ Υπερβολή: ιδιαίτερη έμφαση στην μάθηση και όχι στην εκτέλεση της εργασίας
- ◆ Η υπερβολική ελευθερία και πληροφόρηση μπορεί να δημιουργήσει παρεξηγήσεις
- ◆ Υπερβολικός όγκος πληροφοριών που πρέπει να φιλτράρονται
- ◆ Η κουλτούρα της χώρας μπορεί να αποτελεί μειονέκτημα
- ◆ Οι κίνδυνοι του να είσαι πρωτοπόρος

Κίνδυνοι στην περίπτωση που δεν εφαρμοστούν οι αλλαγές:

- W Επιβίωση του πιο δυνατού
- W Νίκη των ανταγωνιστών που ενδεχομένως να εφαρμόσουν τις συγκεκριμένες αλλαγές
- W Αναποτελεσματικότητα στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης
- W Αποτυχία αποδοχής νέων ιδεών και αύξησης της παραγωγικότητας

3.10.3. Ηγεσία και Μαθησιακός Οργανισμός

Ο Peter Senge υποστηρίζει ότι οι Μαθησιακοί Οργανισμοί απαιτούν μια νέα μορφή ηγεσίας (Smith M.K., 2001, σ.6-8). Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη να αναπτύξουν την οργανωσιακή μάθηση και να δημιουργήσουν τη Μαθησιακή Οργάνωση καταργώντας τους φραγμούς της μάθησης. Κατά τον Senge, η νέα μορφή ηγεσίας ορίζει πως το έργο των ηγετών συνίσταται στη δημιουργία μιας βασικής προϋπόθεσης και σε τρεις βασικούς ηγετικούς ρόλους (Senge P., 1990).

Η βασική αυτή προϋπόθεση που οφείλουν να δημιουργήσουν οι ηγέτες για το χτίσιμο του Μαθησιακού Οργανισμού είναι η καλλιέργεια και η διαχείριση της «δημιουργικής έντασης» (creative tension). Η δημιουργική ένταση εκφράζει την επιθυμία του ανθρώπου να περάσει από την παρούσα πραγματικότητα σε μια μελλοντική και ιδεατή, που αποτελεί το όραμά του. Αυτή η επιθυμία απελευθερώνει ενέργεια και δυνάμεις του ατόμου που του χρειάζονται για να φέρει την πραγματικότητα πιο κοντά στο όραμα. Οι ηγέτες θα βοηθήσουν τα άτομα που ασκούν επιχειρηματικούς ρόλους να κατανοήσουν σε ποια κατάσταση θα ήθελαν να είναι αυτή τη στιγμή αλλά και να συνειδητοποιήσουν την πραγματική κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Βασική ευθύνη των ηγετών είναι να κάνουν τα άτομα να πιστέψουν ότι μπορούν να πραγματώσουν το όραμά τους, φέρνοντας την πραγματικότητα κοντά στο όραμά τους.

Οι ηγέτες στους Μαθησιακούς Οργανισμούς εκτός από την καλλιέργεια της «δημιουργικής έντασης» πρέπει να ασκούν και τους ρόλους του σχεδιαστή (designer), του υπηρέτη (steward) και του δασκάλου (teacher).

A) Ηγέτης - Σχεδιαστής: Ενώ η διαδικασία του σχεδιασμού δεν είναι ορατή, ωστόσο τα αποτελέσματα του είναι καθοριστικά για την ομαλή λειτουργία. Ο ηγέτης συλλαμβάνει τις κυρίαρχες ιδέες του σκοπού, της αποστολής, του οράματος, των

βασικών αξιών με τις οποίες οι άνθρωποι θα ζουν και στη συνέχεια σχεδιάζει τις στρατηγικές, τις πολιτικές, τις δομές και τα συστήματα μετατρέποντας τις ιδέες σε επιχειρηματικές αποφάσεις και αναπτύσσοντας τη στρατηγική σκέψη της ομάδας του. Επιπλέον, ο ρόλος του συνίσταται στο σχεδιασμό των διαδικασιών – συστημάτων μάθησης. Σύμφωνα με τον Senge «έργο των ηγετών είναι να σχεδιάζουν τις διαδικασίες μάθησης με τις οποίες οι άνθρωποι στον οργανισμό θα μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά βασικά ζητήματα και να αναπτύξουν την κυριαρχία του στις μαθησιακές αρχές» (Senge P., 1990, σ.345).

Β) Ηγέτης - Δάσκαλος: «Ο Ηγέτης ως δάσκαλος δε διδάσκει στα άτομα πως να πετύχουν το όραμα τους, αλλά αναπτύσσει την ικανότητα μάθησης τους. Τέτοιοι ηγέτες βοηθούν τα άτομα του οργανισμού να αναπτύξουν τη συστημική αντίληψη» (Senge P., 1990, σ.356). Επομένως ο ρόλος του ηγέτη-δασκάλου είναι να διευκολύνει τους ανθρώπους να αποκτήσουν μια πιο διορατική ικανότητα ώστε να αντιληφθούν τα βαθύτερα αίτια και νοήματα των γεγονότων κι τις αλληλεπιδράσεις τους. Επιπλέον, προσπαθεί να βοηθήσει το άτομο να κατανοήσει τις ριζωμένες πεποιθήσεις και να τις αναθεωρήσει και τέλος δίνοντας ο ίδιος το παράδειγμα «διδάσκει» κι εμπνέει να πράττει με τον ίδιο τρόπο (Senge P., 1990, σ.353).

Γ) Ηγέτης - Υπηρετής: Οι ηγέτες στο Μαθησιακό Οργανισμό είναι υπηρέτες των εργαζομένων και του οράματος και το έργο τους είναι να το διαχειρίζονται προς όφελος όλων. Πρέπει να βλέπουν το όραμα τους ως μέρος κάποιου μεγαλύτερου οράματος και να το αλλάζουν αν διαβλέπουν ότι έρχεται σε αντίθεση με το όραμα των άλλων εργαζομένων και του οργανισμού.

Για να ανταποκριθεί ο ηγέτης στους ρόλους που προαναφέραμε θα πρέπει να αναπτύξει νέες ικανότητες όπως (Μπουραντάς Δ., 2001, σ.489):

Χτίσιμο Κοινού Οράματος:

- ◆ Ενθάρρυνση του προσωπικού οράματος
- ◆ Επικοινωνία του προσωπικού οράματος και αναζήτηση υποστήριξης
- ◆ Αντιμετώπιση του οράματος ως μια εξελικτική διαδικασία
- ◆ Ανάμιξη εξωγενών και ενδογενών οραμάτων
- ◆ Διάκριση θετικών από αρνητικά οράματα

Αποκάλυψη και Έλεγχο των Νοητικών Μοντέλων:

- ◆ Αναγνώριση – κατανόηση των αφαιρετικών αλμάτων, λανθασμένων γενικεύσεων
- ◆ Εξισορρόπηση της επιχειρηματολογίας (του να πείθουν) και της διερεύνησης της άποψης των άλλων (να ρωτούν)
- ◆ Διάκριση μεταξύ της υιοθετημένης (επίσημης) θεωρίας από τη θεωρία που εφαρμόζεται στην πράξη
- ◆ Αναγνώριση και απενεργοποίηση των αμυντικών ρουτινών (συνηθειών – ριζωμένων πεποιθήσεων)

Συστημική Σκέψη:

- ◆ Αναγνώριση – κατανόηση των σχέσεων αιτίου - αιτιατού (όχι στατικά συμπτώματα – συμβάντα)
- ◆ Αποφυγή της απόδοσης της ευθύνης για δικά μας λάθη σε άλλους
- ◆ Κατανόηση της διαφοράς μεταξύ της δυναμικής πολυπλοκότητας και της πολυπλοκότητας λόγω μεγάλου αριθμού μεταβλητών
- ◆ Εστίαση σε κρίσιμες περιοχές (μεγάλης απόδοσης)
- ◆ Αποφυγή συμπτωματικών (πυροσβεστικών) λύσεων

3.11 Το Μέλλον των επιχειρήσεων και ο Μαθησιακός Οργανισμός

Στις μέρες μας παρατηρείται ραγδαία μεταβολή στον τρόπο επικοινωνίας, στον τρόπο απασχόλησης και στον τρόπο ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σε περιόδους μεγάλων αλλαγών δημιουργούνται συνθήκες που προσφέρουν νέες ευκαιρίες αλλά και απειλές για τις επιχειρήσεις, οι οποίες οφείλουν να αντιδράσουν γρήγορα και κατάλληλα στα νέα ερεθίσματα, ώστε να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Η Μαθησιακή Οργάνωση σε μια επιχείρηση κρίνεται ως απαραίτητο εφόδιο στη νέα πραγματικότητα, αφού υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι οι μελλοντικές εξελίξεις στον επιχειρηματικό χώρο σχετίζονται με την έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού και αφορούν στους εξής τομείς: μάθηση, τεχνολογία, πρόσβαση στις πληροφορίες, γνώση, ανεργία, κουλτούρα της μάθησης και πελατειακές σχέσεις (Cohen D., Rosa de la Venga, Watson G., 2000).

- **Επένδυση στη μάθηση:** θα υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στη μάθηση και συνεπώς και περισσότερες επενδύσεις για βελτίωση των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών. Θα υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στην ικανότητα για μάθηση και αποδοχή νέων ιδεών και μεθόδων. Η εκπαίδευση θα παρέχεται από ανθρώπους της επιχείρησης που στην πραγματικότητα ασχολούνται με το αντικείμενο. Η εκπαίδευση δε θα είναι πλέον μια χωριστή δραστηριότητα αλλά ένα συστατικό μέρος των ομάδων στην επιχείρηση.
- **Τεχνολογία:** η τιμή του δείκτη τεχνολογίας ως προς την απόδοση θα αυξηθεί κατά πολύ. Η αξία της τεχνολογίας συγκρινόμενη με την εργασία θα βελτιωθεί ακόμα περισσότερο. Η τεχνολογία θα γίνει περισσότερο δια- λειτουργική και διαφανής.
- **Πρόσβαση στις πληροφορίες:** η αυξανόμενη προσέγγιση στις πληροφορίες θα τις κάνει περισσότερο διαθέσιμες και σε ένα ευρύτερο κοινό. Εμπόδια στη μάθηση, όπως έλλειψη πληροφοριών και διαθεσιμότητα των μέσων, θα μειωθούν. Οι Μαθησιακοί Οργανισμοί θα χαλιναγωγήσουν τη μορφή των πληροφοριών και θα τις χρησιμοποιήσουν προς όφελος τους. Οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα από τη θέση τους στην επιχείρηση θα έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, οι οποίες προηγουμένως ήταν διαθέσιμες μόνο στα ανώτατα διοικητικά στελέχη.
- **Σπουδαιότητα της γνώσης:** στο μέλλον οι οργανισμοί θα βασίζονται στη γνώση και όχι μόνο στη φυσική περιουσία τους, όπως τη γη ή τα προϊόντα. Ο σπουδαιότερος εργαζόμενος θα είναι ένας «γνωστικός εργάτης» και οι απασχολούμενοι στην επιχείρηση θα αξιολογούνται ανάλογα με την ικανότητα τους για μάθηση.
- **Ανεργία:** η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας και η αυξανόμενη ικανότητα των ατόμων θα οδηγήσει σε μερικά αναγκαία πλεονάσματα προσωπικού. Κατά πόσο αυτό θα οδηγήσει σε μια γενικότερη αύξηση της ανεργίας είναι πολύ συζητήσιμο. Ο αληθινός «γνωστικός εργάτης» θα είναι ικανός να προσαρμόσει τις ικανότητές του ώστε να επαναπροσληφθεί.
- **Μαθησιακή παιδεία (κουλτούρα):** οι προηγούμενες οργανωσιακές κουλτούρες που βασίζονται στη θέση και στην ιεραρχία, θα εξαφανισθούν. Η κουλτούρα ενός οργανισμού θα στηρίζεται στη μάθηση και στις ικανότητες των ατόμων.

- Πελατειακές σχέσεις: η μαθησιακή κουλτούρα θα βοηθήσει τους προμηθευτές και τους πελάτες να κατανοήσουν τις ανάγκες τους καλύτερα. Θα επιτρέψει ένα υψηλότερο βαθμό συνεργασίας μαζί τους. Οι απαιτήσεις των πελατών και των προμηθευτών, όπως αυτές προσδιορίζονται από τις σύγχρονες τάσεις, επιβάλλουν την ύπαρξη μιας οργάνωσης «ανοικτής» στην είσοδο νέων ιδεών και απόψεων στο εσωτερικό, ώστε να διαμορφωθεί και η κατάλληλη συμπεριφορά προς τον πελάτη.

3.12 Συμπέρασμα

Από όσα αναφέρθηκαν στο παρόν κεφάλαιο προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι Οργανισμοί Μάθησης αποτελούν μια βιώσιμη λύση για τις επιχειρήσεις του μέλλοντος, διότι προσφέρουν όλες εκείνες τις δυνατότητες προσαρμογής σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σε αυτό το περιβάλλον, ο ηγέτης θα πρέπει να λειτουργήσει ως δάσκαλος, σχεδιαστής, υπηρέτης και εμπνέοντας στους εργαζόμενους εμπιστοσύνη να τους μνήσει στις αρχές του Μαθησιακού Οργανισμού προβάλλοντας παράλληλα τα θετικά αποτελέσματα του συγκεκριμένου μοντέλου τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους.

Ωστόσο, ο ηγέτης δε θα πρέπει να παρασυρθεί από τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποκομίσει ο οργανισμός υιοθετώντας το μοντέλο αυτό και να απορρίψει οποιοδήποτε άλλο καινοτομικό στοιχείο, διότι τότε το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να καταστεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Αυτό που απαιτείται από τον ηγέτη και από όλα τα μέλη του οργανισμού είναι η υιοθέτηση κριτικής στάσης και η αποδοχή σταδιακής υιοθέτησης της αλλαγής. Ο Kotter, όπως θα δούμε στο πέμπτο κεφάλαιο, σύνεστησε τη διαδικασία των οκτώ βημάτων για έναν επιτυχημένο μετασχηματισμό του οργανισμού.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- ◆ Argyris C., “On organizational learning”, Black wells, Oxford, 1999
- ◆ Argyris C., Schon D.A., “Organizational learning: a theory of action perspective”, Reading, MA: Addison – Wesley, 1978
- ◆ Argyris C., Schon D.A., “Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice”, Addison – Wesley Publishing Company, London, 1996.
- ◆ Boje D.M., “Organizational storytelling: the strugglers of pre-modern, modern, modern and post-modern organizational learning discourses”, Vol. 25, No 3, Management Learning, σ.433-61,1994
- ◆ Cohen D., Rosa de la Venga, Watson G., “Advocacy for Social Justice:a global action and reflection guide”, CT: Kumarian Press, Bloomfield, 2000
- ◆ Cook S.D.N, Yanow D., “Culture and Organizational Learning”, Journal of Management Inquiry, 1993
- ◆ Cyert R., March J., “A Behavioral theory of the firm”, Prentice-Hall, Englewood, Cliffs, NJ, 1963
- ◆ Czarniawska – Joerges B., “Organizing, process of”, in Warner, M., International Encyclopedia of Business and Management, Vol.4, Routledge, London, 1994
- ◆ Dibella A.J., “Developing learning Organizations: a matter of perspective”, Academy of Management: Best Papers Proceedings, σ.287-90, 1995
- ◆ Dodgson M., “Organizational Learning: a Review of some literatures”, Vol. 14, No 3, Organization Studies, σ.375-94, 1993
- ◆ Dodgson M., “Technology, learning, technology strategy and competitive pressures”. British Journal of Management, σ. 132-149, 2/3, 1991
- ◆ Easterby- Smith M., “Disciplines of Organizational Learning: contribution and critiques”, Vol. 50, No.9, Human Relations, σ.1085-113, 1997
- ◆ Elkjaer B., “In search of a Social Learning Theory”, in Easterby – Smith, M.Burgoyone J. and Araujo L. (Eds), Organizational Learning and the Learning Organization: Development in Theory and Practice, σ.75-91, London, 1999

- ◆ Finger M., Brand S.B., “The concept of the learning organization applied to the transformation of the public sector: conceptual contributions for theory development”, σ.136-137, 1999
- ◆ Fiol C.M., Lyles M.A., “Organizational learning”, Vol.10, No.4, Academy of management review, 1985
- ◆ French W., Bell C., “Organization Development”, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995
- ◆ Goleman D., «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας», Ζ΄ έκδοση, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Μετάφραση Μεγαλούδη Φ., Επιμέλεια Δέγλερης Ν.Ε. και Ξενάκη Χρ., Αθήνα, 2000
- ◆ Hawkins P., “Organizational learning: taking stock and facing the challenge”, Vol. 25, No 3, Management Learning, σ.433-461, 1994
- ◆ Hedberg B., “How organizations learn and unlearn”, in Nystrom, P.C. and Starbuck W.H. (EDs), Handbook of Organizational Design, Oxford University Press, Oxford, σ.3-27, 1981
- ◆ Hill R., “A measure of the learning organization”, Industrial and Commercial Training, Vol. 28, No 1, MCB University Press, σ.19-25, 1996
- ◆ Huber G., “Organizational Learning: The Contributing Processes and Literature”, Organization Science 2, σ.88-115, 1991
- ◆ Jones A.M., Henry C. “The learning Organization: A review of Literature and Practice”, Centre for Corporate Strategy and Change, University of Warwick, Coventry, 1992
- ◆ Kim D.H., “The link between individual and organizational learning”, Sloan Management Review, Fall, σ.37-50, 1993
- ◆ Lave J., Wenger E., “Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation”. Cambridge University Press, 1991
- ◆ Levitt B., March J.G., “Organizational Learning”, Vol.14, Annual Review of Sociology, σ.319-40, 1998
- ◆ Leymann H., “Towards a new paradigm of learning in organizations”, Avebury, σ.281-99, Aldershot, 1989
- ◆ Lundberg C.C., “Learning in and by organizations: three conceptual issues”, Vol.3, No 1, The international Journal of Organizational Analysis, σ.10-23, 1995

- ◆ March J., Simon H., “Organizations”, New York: John Wiley & Sons, 1958
- ◆ McLeod W.T., “The New Collins Concise English Dictionary”, William Collins Sons & Co Ltd, Glasgow, 1982
- ◆ Moingeon B., Edmondson A., “Organizational Learning and Competitive Advantage”, Biddles Ltd, Guildford, Surrey, 1996, 1999
- ◆ Murray P., “Cycles of organizational learning: a conceptual approach”, Macquarie University, σ.239-247, New South Wales, Australia, 40/3, 2002
- ◆ Nelson R., Winter S., “An Evolutionary Theory of Economic Change”, Cambridge, Mass. and London: Belknap Press, 1982
- ◆ Nevis E.C., DiBella A.J., Gould J.M., “Understanding Organizations as learning systems”, Sloan Management Review, σ.73-85, Winter, 1995
- ◆ Ortenblad A., “On differences between organizational learning and Learning Organization”, The learning organization, Volume 8, No 3, MCB University Press, σ.125-133, 2001
- ◆ Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. “The Learning Company. A strategy for sustainable development”, McGraw-Hill, σ.15-17, London,1991, 1996
- ◆ Pearn M., Roderick C., Mulrooney C., “ Learning organizations in practice”, London; New York: McGraw-Hill, 1995
- ◆ Pekka - Economou V., Fafaliou I., “How an under what preconditions new management approaches facilitate organizational competitiveness of modern firms?”, Proceedings of the first European Conference on Economic Intelligence, Poitiers, Paris, 2005
- ◆ Senge P.M., “The fifth discipline: The art and Practice of The Learning Organization”, New York, Doubleday, 1990
- ◆ Senge P.M. et al, “The fifth discipline field book: strategies and tools for building a Learning Organization”, New York: Currency- Doubleday, 1994
- ◆ Smith M.K., “Peter Senge and the learning organization”, the encyclopedia of informal education, 2001 (www.infed.org/thinkers/senge.htm. Last update: April 11, 2008)
- ◆ Stewart J., “Towards a model of HRD”, Training and Development, October 1992

- ◆ Sun Peter Y.T., Scott J.L. “Exploring the divide – organizational learning and learning organization”, *The learning organization*, Vol.10, No4, σ.202-215, 2003
- ◆ Tsang E.W.K., “Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research”, *Human Relations*, Vol.50, No 1, σ.73-89, 1997
- ◆ Ulrich D., Lake D., “Organizational Capability: Competing from the Inside/Out”, 1990
- ◆ Watkins K., Marsick V., “Building the learning organization: a new role for human resource developers” *Studies in Continuing Education*, 14(2):115-29, 1992
- ◆ Wheelen T., Hunger D, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 10th edition, Pearson Prentice Hall, 2006
- ◆ Θανόπουλος Γ., «Διεθνής Επιχείρηση: περιβάλλον, δομή και προκλήσεις», Interbooks, Αθήνα, 2006
- ◆ Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ», εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΚΑΙ Ο ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΠΗΓΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

4. Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση και η αυξημένη ανταγωνιστικότητα χαρακτηρίζει τα σύγχρονα επιχειρηματικά περιβάλλοντα και τις νέες αγορές. Σήμερα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί καταβάλλουν έντονη προσπάθεια, προκειμένου να επιβιώσουν κι αναζητούν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πέρα από τα παραδοσιακά που εστίαζαν μόνο στη φυσική και οικονομική ανάπτυξη του οργανισμού.

Η συνειδητοποίηση πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ακολουθεί τις συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος, έχει οδηγήσει αντίστοιχα στην αλλαγή των παραδοσιακών πλαισίων της διοίκησης και της στρατηγικής. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις πλέον επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, το οποίο μπορεί να αποτελεί βάση θεμελίωσης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εφόσον δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί και να μιμηθεί από άλλες επιχειρήσεις. Η τεχνολογία και το μάρκετινγκ, τα οποία άλλοτε υπήρξαν κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, σήμερα λειτουργούν συμπληρωματικά.

Στο παρόν κεφάλαιο, αναλύονται ο ανθρώπινος παράγοντας και κατ' επέκταση και ο Μαθησιακός Οργανισμός ως πηγή θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, δίδεται έμφαση στην έννοια της συμμετοχής του προσωπικού στις αποφάσεις της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί κι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του Μαθησιακού Οργανισμού.

4.1 Οι Ανθρώπινοι Πόροι ως πηγή θεμελίωσης του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής έχουν ένα βασικό σκοπό: την ανάπτυξη και διατήρηση μιας πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία να εξασφαλίζει την επιτυχία της επιχείρησης. Η πηγή αυτή αφορά σε κάθε πλεονέκτημα που κάνει τον οργανισμό να διαφέρει από τους ανταγωνιστές του, αποφέρει οικονομικά κέρδη και το οποίο δε μπορεί εύκολα να αντιγραφεί.

Στην πάροδο των ετών οι πηγές θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν αλλάξει. Η αποδοχή αυτής της αλλαγής έχει μετασηματίσει εντελώς ακόμα και τα παραδοσιακά πλαίσια της διοίκησης και της στρατηγικής που βασίζονται «στην τεχνολογία του προϊόντος και των διαδικασιών, στο κεφάλαιο και στις οικονομίες κλίμακας» (Porter M., 1985).

Σε πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις, το πιο πολύτιμο στρατηγικό πλεονέκτημα πλέον δεν αφορά στην τεχνολογία ή σε στρατηγικές του μάρκετινγκ, αλλά σχετίζεται με τις πολιτικές και τις πρακτικές που ακολουθούν σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους τους και τη διαχείριση αυτών. Πιο, συγκεκριμένα με τον όρο Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρωπίνων πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης Λ., 2001, σ.18).

Σύμφωνα με το Mayo, οι υπάλληλοι προσφέρουν το δικό τους ανθρώπινο κεφάλαιο στην επιχείρηση. Καθώς δουλεύουν ομαδικά και όχι ατομικά, οι υπάλληλοι δημιουργούν πρόσθετη αξία για την επιχείρηση (Mayo A.J., 2001, σ.32).

Στις διαρκώς μεταβαλλόμενες αγορές, οι εταιρείες και οι οργανισμοί ψάχνουν για προσεγγίσεις που προσφέρουν αξία στην επιχείρηση πέρα από τις παραδοσιακές, οι οποίες εστιάζουν κατά κύριο λόγο σε φυσικά και οικονομικά οφέλη. Τα άυλα οφέλη ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα το διανοητικό κεφάλαιο, το οργανωσιακό κεφάλαιο και το ανθρώπινο κεφάλαιο, είναι αυτά που δημιουργούν αξία για τους μετόχους τους. Το διανοητικό κεφάλαιο μπορεί επίσης να δημιουργήσει πρόσθετη αξία για τον οργανισμό και τους άλλους ενδιαφερόμενους. Το πιο σημαντικό όμως κομμάτι «της δημιουργίας αξίας» είναι η δημιουργία πρόσθετης αξίας στους πελάτες μέσα από την άριστη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση, στους προμηθευτές μέσα από τη διαμόρφωση στρατηγικών συνεργασιών ή στους υπαλλήλους μέσα από τις ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη, συνεχή μάθηση και συμμετοχή στις αποφάσεις του οργανισμού.

Οι υπάλληλοι θεωρούνται ως το πιο σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς οι πολιτικές και οι στρατηγικές των ανθρωπίνων πόρων αποτελούν κεντρικό κομμάτι ενός λειτουργικού οργανωσιακού συστήματος, το οποίο δε μπορεί να αντιγραφεί εύκολα, όπως συμβαίνει με τα προϊόντα και τις διαδικασίες. Οι ανταγωνιστές δε μπορούν να μιμηθούν εύκολα την επιτυχία μιας επιχείρησης που εφαρμόζει αποτελεσματικές πρακτικές ενδυνάμωσης, καθώς η πηγή αυτής της

επιτυχίας δεν είναι τόσο ορατή όπως άλλες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η κουλτούρα και οι εφαρμοζόμενες πολιτικές και στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού είναι λιγότερο εμφανείς στον ανταγωνισμό. Ακόμα όμως κι αν κάποιες στρατηγικές και μέθοδοι αντιγράφονται, είναι απίθανο να αντιγραφεί ολόκληρη η οργανωσιακή κουλτούρα, επειδή δε μπορεί να κατανοηθεί εύκολα και να προσαρμοστεί σ' ένα άλλο περιβάλλον.

Ο παράγοντας – κλειδί για την επίτευξη της επιτυχίας και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας είναι η εφαρμογή μιας κατάλληλης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Οι επιχειρήσεις πρώτα απ' όλα θα πρέπει να αντιληφθούν πως για να γίνουν ανταγωνιστικές, θα πρέπει να κάνουν χρήση των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων και να πειραματιστούν με τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία και συστήματα αλλά και να συμμορφώσουν όλα τα προηγούμενα με το όραμα του οργανισμού, τους στόχους και την επιχειρηματική στρατηγική. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να αξιοποιηθούν τα διαθέσιμα ταλέντα και να δημιουργηθεί στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πέρα από τα παραπάνω όμως, οι υπάλληλοι είναι η πιο ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία μπορεί να οδηγήσει κάθε εταιρεία στην οργανωσιακή επιτυχία.

Αναμφίβολα, η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης θεωρείται ότι διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στον καθορισμό της συνολικής στρατηγικής. Μια στρατηγική ανθρωπίνων πόρων εναρμονισμένη με τη συνολική οργανωσιακή στρατηγική είναι σημαντική, καθώς οι υπάλληλοι είναι ουσιαστικοί στην επίτευξη στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι υπάλληλοι συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης και στο χτίσιμο των ικανοτήτων και οι δυνατότητες τους είναι οι μόνες που πραγματικά μετατρέπουν σε πράξη τις στρατηγικές και πολιτικές.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η συνεισφορά των εργαζομένων στην επίτευξη της τελειότητας και ανταγωνιστικότητας είναι μοναδική. Ωστόσο, η επίτευξη και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρωπίνου δυναμικού απαιτεί ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αυτοί αντιμετωπίζονται. Απαιτείται συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό και απαγορεύεται η αντιμετώπιση του ως άχρηστο πολυέξοδο βάρος για την επιχείρηση. Η κάθε επιχείρηση απαιτείται να εκπαιδεύει διαρκώς τους υπαλλήλους, να τους

σέβεται, να τους προσφέρει ενισχύσεις και να τους δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνουν μέρος στις αποφάσεις.

Από την άλλη πλευρά, μια επιχείρηση στις μέρες μας που δε λαμβάνει υπόψη της το ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης, την ανθρώπινη κοινότητα κι επιμένει να εστιάζει την προσοχή της στην οικονομική δραστηριότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, είναι καταδικασμένη σε πρόωρο θάνατο (Arie de Geus, 2002, σ.19).

Σύμφωνα με μια μελέτη που έκανε η Royal Dutch/Shell της οποίας συντονιστής ήταν ο Arie de Geus αποκαλύφθηκε ότι γενικά ο μέσος όρος ζωής μιας επιχείρησης του καταλόγου Fortune 500, από τη δημιουργία ως το θάνατο της ήταν μόνο σαράντα έως πενήντα χρόνια. Η αιτιολογία για τον πρόωρο θάνατο αποδόθηκε στην έλλειψη μαθησιακών ικανοτήτων, από την οποία υποφέρουν οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις και κατ' επέκταση στη μη απόδοση της πρέπουσας σημασίας στους ανθρώπινους πόρους (Arie de Geus, 2002, σ.9).

Τέλος, πρόσφατα διεξήχθη η έρευνα Best Workplaces στα πλαίσια ανάδειξης της αξίας του παράγοντα «άνθρωπος» και του εργασιακού κλίματος. Στην έρευνα αυτή απάντησαν ανώνυμα 16.000 εργαζόμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων από 109 εταιρείες διαφόρων κλάδων σε ερωτηματολόγιο σχετικά με τις εταιρικές παροχές που έχουν μεγαλύτερη σημασία γι' αυτούς. Τα πορίσματα έδειξαν ότι η εκπαίδευση και η ιδιωτική ασφάλιση είναι οι εταιρικές παροχές που προτιμούν στην πλειονότητα τους οι εργαζόμενοι.

Τα τελευταία χρόνια, λοιπόν, κατά τα οποία ο ρόλος των εργαζομένων στην ανάπτυξη της επιχείρησης θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός, διδάσκεται στα ανώτερα κι ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα το μάθημα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ενώ έχουν δημιουργηθεί και τμήματα που εκπαιδεύουν άτομα στις αρχές της Δ.Α.Π. για τη στελέχωση αντίστοιχων τμημάτων των επιχειρήσεων.

Μια πολύ σημαντική διάσταση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αλλά και του Μαθησιακού Οργανισμού, η οποία αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο και αναλύεται στη συνέχεια, είναι η «συμμετοχή» των εργαζομένων στις αποφάσεις της επιχείρησης.

4.2 Συμμετοχή

Μπαίνοντας στον 21^ο αιώνα παρατηρούνται τάσεις οι οποίες έχουν στο επίκεντρο τους τον ανθρώπινο παράγοντα. Τέτοιες τάσεις είναι: η αναβάθμιση του

ρόλου της εργαζόμενης γυναίκας, η αύξηση του μέσου όρου συνταξιοδότησης, η ευαισθητοποίηση απέναντι στα άτομα με ειδικές ανάγκες, η αναθεώρηση κοινωνικών δεοντολογιών, η διαρκής και εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η ποιότητα ζωής και οι νέοι ρόλοι των εργαζομένων (Θανόπουλος Γ., 2003, σ.116-119).

Επομένως, οι εργαζόμενοι σήμερα ενθαρρύνονται περισσότερο παρά άλλοτε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν στα επιχειρησιακά δρώμενα.

Πιο συγκεκριμένα, ο όρος «συμμετοχή» αναφέρεται στην «άσκηση επιρροής στη λήψη αποφάσεων μέσα από μια διαδικασία αλληλεπιδράσεων μεταξύ εργαζομένων και στελεχών και βασίζεται στο μοίρασμα πληροφοριών» (Wall T.D., Lischeron J.A., 1977, σ.36-38).

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό μπορούμε να διακρίνουμε τρία συστατικά της συμμετοχής: την επιρροή (influence), την αλληλεπίδραση (interaction) και την κατανομή πληροφοριών (information sharing).

Η **επιρροή** των υπαλλήλων είναι ουσιαστικός παράγοντας της συμμετοχής στις αποφάσεις. Ωστόσο, η συμμετοχή εκτείνεται έως το σημείο το οποίο τα στελέχη κι οι εργαζόμενοι μοιράζονται ίσες ευθύνες χωρίς την επικράτηση του ενός εκ των δύο μερών. Η **αλληλεπίδραση** είναι εξίσου σημαντική καθώς απόψεις, σκέψεις και ιδέες σχηματίζονται μέσα από ομαδικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Τέλος, η **κατανομή πληροφοριών** είναι σημαντικό συστατικό στοιχείο, καθώς οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν όλες τις απαραίτητες και όχι προκατειλημμένες πληροφορίες, ώστε να συμμετέχουν στη διαδικασία της συμμετοχής στις αποφάσεις σχηματίζοντας μια γνώμη και παρουσιάζοντας τη στη διοίκηση.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις απαιτεί να πληρούνται δυο προϋποθέσεις: αρχικά, θα πρέπει τα υψηλόβαθμα στελέχη (managers) να θέλουν να μοιραστούν τη δύναμη τους με χαμηλότερης βαθμίδας υπαλλήλους και δεύτερον οι υπάλληλοι της χαμηλότερης βαθμίδας να θέλουν να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες λαμβάνοντας αποφάσεις που επηρεάζουν την καθημερινότητα τους.

Η συμμετοχή των εργαζομένων δε μπορεί να θεωρηθεί ως πανάκεια για όλα τα οργανωσιακά προβλήματα. Η συμμετοχή των υπαλλήλων είναι ένα οργανωσιακό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η έκφραση της συγκατάθεσης της διοίκησης για τη διαρκή βελτίωση και την ευημερία των εργαζομένων. Είναι ένα όπλο το οποίο αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να έχει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Η σωστή χρήση της συμμετοχής των εργαζομένων είναι στην πραγματικότητα μία: η επιχείρηση δεν πρέπει να το

χρησιμοποιεί ως μια μαγική φόρμουλα. Η αποτελεσματική της χρήση απαιτεί ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, το οποίο εμπιστεύεται τις ικανότητες των υπαλλήλων (Douglas Mc Gregor, 1985, 1960, σ.124-126).

Ωστόσο, προκύπτει το εξής ζήτημα, τι είδους συμμετοχή είναι κατάλληλη για κάθε περίπτωση. Μερικά ανώτερα στελέχη, ανησυχούν για την ελευθερία στο χώρο εργασίας και διστάζουν να παραχωρήσουν αποφασιστικές αρμοδιότητες στους υπαλλήλους τους, καθώς ο αυξανόμενος βαθμός αυτονομίας των υπαλλήλων απειλεί το δικό τους στυλ ηγεσίας. Φοβούνται να δώσουν τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να αποφασίζουν για καθημερινά ζητήματα, επειδή αυτό μπορεί να τους κάνει να θέλουν να συμμετέχουν και σε ζητήματα στρατηγικής επιρροής για τον οργανισμό. Βέβαια, αυτό είναι το ουσιαστικό στην οργανωσιακή δημοκρατία, οι υπάλληλοι δηλαδή θα πρέπει να έχουν λόγο σε οτιδήποτε επηρεάζει την εργασία τους. Αν η διοίκηση ανησυχεί για την ανάπτυξη κι εξέλιξη των υπαλλήλων της, θα έπρεπε να θέλει να συμμετέχουν σ' ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των αποφάσεων στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό (Pekka - Economou V., Lykogianni V., 2005, σ.9-10).

Η διστακτικότητα της διοίκησης να δεχτεί την πρωτοβουλία συμμετοχής των υπαλλήλων αποδίδεται σε δύο παράγοντες: στην τάση της διοίκησης να μην αποκαλύπτει πληροφορίες σε χαμηλότερης βαθμίδας υπαλλήλους και στην άποψη της διοίκησης ότι οι αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση, η οποία διαθέτει όλες τις σχετικές πληροφορίες.

Ο κατάλληλος βαθμός συμμετοχής για κάθε περίπτωση λοιπόν, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το ζήτημα το οποίο έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, η προηγούμενη εμπειρία από τη συμμετοχή των εργαζομένων και το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας.

4.2.1 Τύποι Συμμετοχής

Η συμμετοχή ανεξάρτητα με ποιό τρόπο εφαρμόζεται, είναι μια μέθοδος βελτίωσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση (Towers B., 1989).

Άμεση συμμετοχή είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι εκφράζοντας τη γνώμη τους και

παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η μορφή αυτή περιλαμβάνει ανώτατα και ανώτερα ιεραρχικά στελέχη, τα οποία ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους σε χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα να παίρνουν αποφάσεις που σχετίζονται άμεσα με καθημερινές τους δραστηριότητες (Wall T.D., Lischeron J.A., 1977, σ.10).

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων από χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα ενδιαφέρεται να συμμετέχει σε αποφάσεις που επηρεάζουν την καθημερινή εργασιακή τους ζωή, όπως για παράδειγμα οι εργατο-ώρες, η απαραίτητη εκπαίδευση, οι εργασιακές μέθοδοι κ.α. Επιπλέον, έχει αποδειχτεί πως η συμμετοχή των εργαζομένων συνίσταται σε βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία τους και αύξηση της παραγωγικότητας.

Από την άλλη πλευρά, έμμεση μορφή συμμετοχής είναι εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετέχουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων μέσω εκπροσώπων τους. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται δε σχετίζονται άμεσα με καθημερινές δραστηριότητες των εργαζομένων αλλά είναι μείζουσας στρατηγικής σημασίας για ολόκληρη την επιχείρηση (Wall T.D., Lischeron J.A., 1977, σ.10).

Στην περίπτωση αυτή, οι περισσότερες εμπειρικές έρευνες συμφωνούν και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει μεγάλη επιθυμία εκ μέρους των υπαλλήλων να συμμετέχουν σε αποφάσεις που επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι χαμηλών ιεραρχικά επιπέδων ενδιαφέρονται κυρίως για ζητήματα της δικής τους εργασίας παρά για υποθέσεις στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση.

4.2.1.1 Μορφές Άμεσης Συμμετοχής

Οι κυριότερες μορφές άμεσης συμμετοχής είναι (Ξηροτύρη – Κουφίδου Στ., 2001, σ.341-344):

- i. **Ομάδες ενημέρωσης (briefing groups):** το σύστημα αυτό βασίζεται στην πληροφόρηση όλων των εργαζομένων μέσω των διευθυντικών στελεχών και των τυπικών καναλιών επικοινωνίας. Ο στόχος είναι να πληροφορούνται οι εργαζόμενοι και να κατανοούν όλες τις διαδικασίες που αφορούν στη δική τους εργασία όσο και στην εργασία των άλλων μέσα στην οργάνωση. Για την ενημέρωση αυτή γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα σύντομες συσκέψεις,

στις οποίες μετέχουν ο προϊστάμενος και μικρός αριθμός υφισταμένων με σκοπό να δοθούν διευκρινίσεις και να λυθούν απορίες.

ii. Σχεδιασμός έργου: αποτελεί την οργάνωση του τρόπου εκτέλεσης του έργου. Για την καλύτερη οργάνωση του τρόπου εκτέλεσης των έργων έχουν προταθεί κατά καιρούς διάφορες απόψεις. Μεταξύ αυτών οι επικρατέστερες είναι: η διεύρυνση του έργου, η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, ο εμπλουτισμός του έργου και η δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας. Από αυτές τις μεθόδους σχεδιασμού του έργου οι δύο τελευταίες θεωρούνται άμεσες μορφές συμμετοχής καθώς επιτρέπουν την άσκηση ελέγχου από μέρους των εργαζομένων σε περιοχές που παραδοσιακά θεωρούνταν αποκλειστικό προνόμιο της διοίκησης.

iii. Κύκλοι ποιότητας: αυτοί αποτελούνται από μικρές ομάδες εργαζομένων οι οποίες συναντιούνται εθελοντικά, αλλά σε τακτά χρονικά διαστήματα για να προσδιορίσουν, να αναλύσουν και να επιλύσουν προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία και την ποιότητα. Τα μέλη των ομάδων αυτών προέρχονται από τον ίδιο τομέα εργασίας και συνέρχονται υπό την καθοδήγηση ενός αρχηγού. Τέλος, στα μέλη του κύκλου προσφέρεται η απαραίτητη εκπαίδευση ώστε να μπορούν να επιλύσουν αποτελεσματικά τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

4.2.1.2 Μορφές Έμμεσης Συμμετοχής

Οι κυριότερες μορφές έμμεσης συμμετοχής είναι (Ξηροτύρη – Κουφίδου Στ., 2001, σ.344-345):

i. Συμβουλευτικές επιτροπές κοινής συνδιαλλαγής (Joint Consultation Committees): η διοίκηση ζητά τη γνώμη των εργαζομένων μέσω των εκπροσώπων τους πριν πάρει την τελική απόφαση για κάποιο θέμα.

ii. Εκπροσώπηση των εργαζομένων στο Δ.Σ. (Worker Directors): η εκπροσώπηση των εργαζομένων στο ΔΣ των επιχειρήσεων εξασφαλίζει την προσέγγιση στα κέντρα στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης.

iii. Εργατικά συμβούλια ή Συμβούλια επιχείρησης (Work Councils): ο ρόλος τους είναι κατά κύριο λόγο ενημερωτικός. Συγκροτούνται από ίσο

αριθμό εκπροσώπων του εργοδότη και των εργαζομένων και έχουν κοινωνικούς, τεχνικούς και οικονομικούς σκοπούς.

iv. Εποπτικά συμβούλια (Supervisory Boards): αποτελούνται από εκπροσώπους του εργοδότη και των εργαζομένων και ασχολούνται με θέματα επενδύσεων κ.α.

v. Συλλογική διαπραγμάτευση (Collective Bargaining): είναι διαδικασία κατά την οποία οι εκπρόσωποι των εργαζομένων και του εργοδότη συζητούν κάθε χρόνο και συμφωνούν πάνω στα θέματα και στα προβλήματα που τους αφορούν για μια ορισμένη χρονική περίοδο.

4.3 Συμμετοχή και Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα

Όπως προκύπτει από όσα ως τώρα αναφέρθηκαν, η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της επιχείρησης ασκεί επικουρικό ρόλο για τα διοικητικά στελέχη, τα οποία καλούνται να επιλύσουν πολύ σημαντικά θέματα σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Κατά πόσο όμως επιτυγχάνεται και διατηρείται αυτή η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα εξαρτάται από την ελευθερία που έχουν οι εργαζόμενοι στο να επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης.

Με τον όρο «παραγωγικότητα» εννοείται η «αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των πόρων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων». Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η περαιτέρω εξήγηση των όρων «αποδοτικότητα» και «αποτελεσματικότητα» (Bergman E., 1998, σ.5-7).

Ο όρος αποδοτικότητα (efficiency) αποκαλύπτει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και τις εκροές ενός συστήματος και δίδεται από την αναλογία «εκροές/εισροές». Εστιάζεται στις εισροές και στην άριστη χρήση των πόρων, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγή με το μικρότερο κόστος.

Από την άλλη πλευρά, ο όρος αποτελεσματικότητα (effectiveness) εστιάζεται περισσότερο στο αποτέλεσμα (output) και αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα προϊόντα, οι υπηρεσίες ή οι διαδικασίες ικανοποιούν τους στόχους του οργανισμού ή τις ανάγκες του πελάτη. Ο βαθμός αυτός δεν είναι απλά ένας οικονομικός όρος, όπως συμβαίνει με την αποδοτικότητα. Αντιθέτως, το μέτρο αυτό περιλαμβάνει διαστάσεις ποιότητας ή προσδοκίες πελάτη γι' αυτό είναι και πιο δύσκολο να εκτιμηθεί (Pekka – Economou V., Fafaliou I., 2005).

Με άλλα λόγια, η αποδοτικότητα σχετίζεται με την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (doing the things right), ενώ η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την πραγματοποίηση των κατάλληλων και επιθυμητών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (doing the right things). Έτσι, η διαφορά ανάμεσα στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα έγκειται στο ότι η αποδοτικότητα είναι το μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής, ενώ η αποτελεσματικότητα είναι ένα μέτρο της ποιότητας της εκροής.

Στο παρακάτω Διάγραμμα 4.1 απεικονίζεται η σχέση εισροών / εκροών και αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας, που ως τώρα έχουν αναφερθεί:



Πηγή: Pekka - Economou V., Lykogianni V., 2005, σ.15

Διάγραμμα 4.1: Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα, η σχέση Εισροών και Εκροών

Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί πως η αποτελεσματικότητα απαιτεί προσεκτική και πλήρη διαμόρφωση της στρατηγικής, ενώ η αποδοτικότητα αναφέρεται στη διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής. Παρόλα' αυτά, εφόσον η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα είναι πλευρές του ίδιου μέτρου, της επίδοσης, η διαμόρφωση αλλά και η υλοποίηση της στρατηγικής είναι αναπόσπαστα μέρη της στρατηγικής διαδικασίας του μάνατζμεντ.

Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα, λοιπόν, μετράνε διαφορετικές πλευρές της επίδοσης. Ωστόσο, λόγω οργανωσιακών και άλλων περιορισμών, είναι δύσκολο να χρησιμοποιείται η ίδια μονάδα μέτρησης για κάθε επιχείρηση.

Η οργανωσιακή επίδοση επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες οι οποίοι ομαδοποιούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

- ◆ **Προσωπικοί παράγοντες** που περιλαμβάνουν τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τα ταλέντα και τη συγκατάθεση των εργαζομένων.
- ◆ **Ηγετικοί παράγοντες** που εστιάζουν στην ενθάρρυνση, κινητοποίηση, καθοδήγηση και υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης και των ηγετών της ομάδας.
- ◆ **Ομαδικοί παράγοντες** που συγκεντρώνονται στο χτίσιμο της ομάδας, στη συμμετοχή στις αποφάσεις, στη διαλεκτική διαδικασία και στη στήριξη από συναδέλφους
- ◆ **Συστημικοί παράγοντες** που περιλαμβάνουν το σύστημα, τις διαδικασίες και τις διασυνδέσεις του οργανισμού.
- ◆ **Περιστασιακοί παράγοντες**, οι οποίοι περιλαμβάνουν εσωτερικές κι εξωτερικές περιβαλλοντικές πιέσεις κι αλλαγές.

Από τους παράγοντες αυτούς μπορούμε να αντιληφθούμε τη σημασία ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας που προωθεί τη συμμετοχή των εργαζομένων, αξιοποιεί τις δυνατότητες και τα ταλέντα τους προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχει σε διεθνείς αγορές.

Κάποια οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της επιχείρησης είναι τα ακόλουθα (Branch M.K., 2006, σ.337):

- ◆ Αυξημένη Επίδοση
- ◆ Υψηλότερο ηθικό κι ενθουσιασμός, κινητοποίηση των εργαζομένων
- ◆ Ποιότητα προϊόντων και διαδικασιών

- ◆ Αποτελεσματικές μέθοδοι και διαδικασίες εργασίας που βασίζονται στη μάθηση και στην καινοτομία
- ◆ Ανάπτυξη της εσωτερικής επικοινωνίας στον οργανισμό
- ◆ Ικανοποίηση από την εργασία και κατά συνέπεια προσέλκυση των εργαζομένων, μείωση των απουσιών, των παραπόνων και των παραιτήσεων
 - ◆ Βελτιωμένα επίπεδα απόδοσης λόγω των κινήτρων που δίδονται στους εργαζομένους
 - ◆ Χρήση τεχνικών αυτό-διοίκησης, το οποίο συντελεί στη μείωση της επίβλεψης
 - ◆ Καλύτεροι τρόποι επίλυσης διαμαχιών
 - ◆ Ορθότερες και αποτελεσματικότερες αποφάσεις
 - ◆ Ανάπτυξη κι εξέλιξη του προσωπικού
 - ◆ Ολική οργανωσιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα αναμενόμενα οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχή των εργαζομένων εστιάζονται στην ικανοποίηση και στην αύξηση της παραγωγικότητας τους και εξαρτώνται από τον τύπο της συμμετοχής, αν δηλαδή είναι επίσημη ή ανεπίσημη, βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη, άμεση ή έμμεση. Επιπλέον, εξαρτώνται από την οργανωσιακή κουλτούρα, το βαθμό ελευθερίας επιλογής κι επιρροής των υπαλλήλων, τη δυνατότητα της διοίκησης να ακούει τις προτάσεις των εργαζομένων, να σέβεται και να τις αξιολογεί ισότιμα (Pekka - Economou V., Lykogianni V., 2005, σ.17-18).

4.4 Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα και Παράγοντες που μπορούν να τη βελτιώσουν

Όπως προαναφέρθηκε ένας οργανισμός που λειτουργεί σ' ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα (effectiveness) και αποδοτικότητα (efficiency). Η διοικητική αποδοτικότητα διαφέρει από τη διοικητική αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αναφέρεται στο «κάνω τα πράγματα σωστά», ενώ η αποτελεσματικότητα στο «κάνω τα σωστά πράγματα». Η αποδοτικότητα αναφέρεται στα εισερχόμενα και στο τί κάνουν τα στελέχη, ενώ η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με τα εξερχόμενα των εργασιών και στο τί επιτυγχάνουν τα στελέχη.

Ένας οργανισμός είναι αποδοτικός όταν μπορεί να ακολουθήσει μια αποδοτική παραγωγική διαδικασία, με άλλα λόγια όταν μπορεί να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες με την καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Όμως, ένας οργανισμός πρέπει να είναι επίσης αποτελεσματικός. Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην πλευρά του πελάτη και αφορά στο βαθμό στον οποίο τα παραγόμενα αγαθά ή υπηρεσίες ικανοποιούν τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις των καταναλωτών - πολιτών. Τα στελέχη επίσης ενδιαφέρονται για κριτήρια απόδοσης για παράδειγμα, ενδείξεις που σχετίζονται με το επίπεδο κέρδους ή με σημαντικές περιοχές των δραστηριοτήτων της εταιρίας.

Ένας σημαντικός αριθμός αξιολογών ερευνών έχουν διεξαχθεί προσπαθώντας να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και των παραγόντων που μπορούν να τη βελτιώσουν.

Ο Handy (1993) ισχυρίζεται ότι πάνω από εξήντα παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς κατηγοριοποιούνται ακολούθως: α) παράγοντες σχετιζόμενοι με τις αλλαγές στο περιβάλλον του οργανισμού, οικονομικό, φυσικό, και τεχνολογικό, β) παράγοντες σχετιζόμενοι με τον ίδιο τον οργανισμό, όπως ηγεσία, σχέσεις ομάδων, συστήματα και δομές και γ) παράγοντες που αφορούν στα άτομα, όπως παράγοντες που σχετίζονται με ικανότητα τους, την κινητοποίηση τους από τη δουλειά και το ρόλο τους στην ηγεσία, στις σχέσεις των ομάδων και στην εμπλοκή τους στα συστήματα και στις δομές.

Ο Peters και ο Waterman (1982) σε ερευνητική τους εμπειρική προσέγγιση που αναφέρεται σε 62 εταιρείες με εξωπραγματική επίδοση αναφέρουν ότι για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης θα έπρεπε να εξεταστούν οι αλληλοεξαρτήσεις των επτά ακόλουθων τουλάχιστον κατηγοριών: δομή, στρατηγική, άνθρωποι, ικανότητες, στυλ διοίκησης, συστήματα και διαδικασίες, και τέλος ιδέες και κοινές αξίες. Το πλαίσιο αυτό είναι γνωστό ως «μοντέλο των 7S του McKinsey». Η έρευνα τους δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία της κουλτούρας και της οργανωσιακής αλλαγής, έτσι ώστε ο οργανισμός να ανταποκρίνεται γρήγορα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να αυξάνει τη διεθνή του ανταγωνιστικότητα.

Μια άλλη ενδιαφέρουσα μελέτη που αφορά στις εταιρείες και στα στελέχη που στοχεύουν στη δημιουργία του Ευρωπαϊκού μέλλοντος πραγματοποιήθηκε από τον Heller. Στη μελέτη αυτή αναγνωρίζονται δέκα στρατηγικές αναγέννησης με τις οποίες

οι εταιρείες και τα στελέχη στην Ευρώπη μπορούν να ξεκινήσουν τη διερεύνηση της τελειότητας τους. Μερικές από τις προτεινόμενες στρατηγικές αφορούν στην ανάπτυξη της ηγεσίας, στη δημιουργία ριζικών και διαρκών αλλαγών σε ολόκληρο το εταιρικό σύστημα και όχι μόνο σε μερικά σημεία του, στην ανακατασκευή της κουλτούρας και της αποστολής να πετύχει μακροπρόθεσμη επιτυχία, στη διατήρηση της ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μεταβαλλόμενο κόσμο, στην ενθάρρυνση των υπαλλήλων και στη συμμετοχή τους σε πιο επίπεδα ή οριζόντια οργανωσιακά συστήματα (lean organizational structure) (Heller R., 1997, σ.239).

4.5 Συμπέρασμα

Καθώς με την πάροδο των ετών η επιβίωση και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων έχει πάψει να εξαρτάται αποκλειστικά από το διαθέσιμο κεφάλαιο και τον τεχνολογικό εξοπλισμό, σταδιακά το βάρος έχει μετατοπιστεί στον άνθρωπο και στη γνώση. Η σύγχρονη επιχείρηση, λοιπόν, είναι ένας ζωντανός οργανισμός, ο οποίος προκειμένου να μπορεί να δρα ευέλικτα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, θα πρέπει να μαθαίνει διαρκώς

Με άλλα λόγια, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, γι' αυτό και τα στελέχη θα πρέπει να επενδύουν σε αυτό, να το εκπαιδεύουν διαρκώς και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του στις αποφάσεις της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, μόνο εφόσον τα στελέχη λάβουν υπόψη τη γνώμη των υπαλλήλων, θα μπορέσουν να δράσουν αποτελεσματικά και να ικανοποιήσουν απόλυτα τους πελάτες τους.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Arie de Geus, «Εταιρία ένας ζωντανός οργανισμός, Επιβίωση σε ένα αβέβαιο περιβάλλον», εκδ. Κριτική, Επιμέλεια Γ. Ζηρίννης, 2002
- Berman Ev., “Productivity in Public & Non – Profit Organizations – Strategies and Techniques”, SAGE Publications, USA, 1998
- Branch M.Kr., “Participative Management and Employee and Stakeholder Involvement”, Barbara Bartkus, 2006
- D’Aveni, “Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7 S’s framework, Academy of Management Executive IX, no 3, 1995
- Douglas Mc G., “The human side of the enterprise”, 25th Anniversary printing, Mc Grew Hill, 1985, 1960
- Handy C.B., “Understanding Organizations”, Fourth Edition, Penguin Books Ltd, 1993
- Heller R., “In search of European Excellence”, Harper Collins Business, 1997
- Mayo A.J., “The human value of the enterprise, valuing people as assets – Monitoring, Measuring, Managing”, Nicholas Brealey Publishing, London, 2001
- Pekka - Economou V., Fafaliou I., “How and under what preconditions new management approaches facilitate organizational competitiveness of modern firms?”, Proceedings of the first European Conference on Economic Intelligence, Poitiers, Paris, 2005
- Pekka - Economou V., Lykogianni V., “The human factor as a source of Competitive Advantage in the new Globalized markets”, 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10: “Globalization, Union Involvement and Participation”, Stockholm, Sweden, July 2005
- Peters T.J., Waterman R.H., “In search of excellence”, Harper and Row, 1982
- Porter M., “Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance”, Free Press, New York, 1985
- Stonehouse G., Hamill J., Campell D., Purdie T., “Global and Transnational Business, Strategy and Management”, John Wileyand Sons Ltd, 2000, σ.200
- Towers B., “A Handbook of industrial Relations practice”, Kogan Paul, 1989

- Wall T.D., Lischeron J.A., “Worker Participation, A critique of the literature and some fresh evidence, Mc Grew Hill Company Limited, UK, 1977
- Θανόπουλος Γ., «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Interbooks, Αθήνα, 2003
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Στ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 3^η έκδ., εκδ. ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη, 2001
- Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα, 2001
- <http://www.greatplacetowork.gr/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

5. Εισαγωγή

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί πως προκειμένου να εξασφαλίσουν τη μακροβιότητα και την ανταγωνιστικότητα τους, θα πρέπει να απομακρυνθούν από τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης των επιχειρήσεων. Η γνώση, η ποιότητα, η ευελιξία και ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελούν την πηγή των σημερινών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Οι οργανισμοί, λοιπόν, πειραματίζονται με διάφορες αλλαγές και προσεγγίσεις, προκειμένου να επιβιώσουν. Η αλλαγή ωστόσο δεν είναι εύκολη υπόθεση. Πρέπει να έχουν εξασφαλιστεί οι κατάλληλες προϋποθέσεις, προκειμένου να καταστεί εύκολη η μετάβαση προς μια νέα κατεύθυνση.

Στη συνέχεια αναλύονται τα οκτώ στάδια του Kotter, τα οποία απαιτούνται κατά την εισαγωγή της προσέγγισης του «Μαθησιακού Οργανισμού» καθώς και οι προϋποθέσεις, οι στρατηγικές και οι «χρυσοί κανόνες» που διευκολύνουν τη δημιουργία του.

5.1 Φάσεις εισαγωγής της προσέγγισης του «Μαθησιακού Οργανισμού» στην επιχείρηση

Οι οργανισμοί σήμερα είναι υποχρεωμένοι να πραγματοποιούν ουσιαστικές αλλαγές, προκειμένου να επιβιώσουν στο περιβάλλον της αγοράς που διαρκώς αλλάζει. Η ανάγκη αυτή επιβάλλεται από ένα σύνολο προβλημάτων και συνθηκών που δημιουργούνται στο περιβάλλον στο οποίο διαμορφώνονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις.

Μερικά από τα προβλήματα αυτά είναι: οι μικρές περίοδοι οικονομικής αστάθειας, η αυξανόμενη ανεργία, οι αναπτυσσόμενες χώρες που παράγουν και εξαγωγούν αγαθά στις βιομηχανικά ανεπτυγμένες χώρες, η διάρθρωση οικονομιών (αύξηση τριτογενούς τομέα – υπηρεσίες), οι κοινωνικές συγκρούσεις σε εθνικό επίπεδο, η αστάθεια εθνικών νομισμάτων, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων, οι νέες μορφές χρηματοδότησης και πιστωτικής συναλλαγής, η μαζική και ταχύτατη πληροφόρηση, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, η ευρεία παροχή

γνώσεων, η διεύρυνση των αγορών διάθεσης προϊόντων και απόκτησης πρώτων υλών παραγωγής κ.α. (Χυτήρης Λ., 2001, σ.325-326)

Οι ταχύτατες και σε αρκετές περιπτώσεις ταυτόχρονες αυτές αλλαγές οδηγούν στην υιοθέτηση συγκεκριμένων προσεγγίσεων και στρατηγικών. Οι νέες προσεγγίσεις της διοίκησης επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking), ο Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διεργασιών (Business Process Reengineering) ή ο Μαθησιακός Οργανισμός (Learning Organization), έχουν ήδη αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται και διοικούνται οι εταιρείες, ενώ αναμένεται πως περισσότερες επιχειρήσεις θα τον αλλάξουν στο μέλλον εξαιτίας της αυξανόμενης χρήσης αυτών των νέων εργαλείων. Από εμπειρικές μελέτες προκύπτει ότι οι Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί που υιοθέτησαν αυτές τις καινοτόμες προσεγγίσεις, ακολούθησαν μια σειρά αλλαγών και πέτυχαν.

Από την άλλη πλευρά, μεγάλες πρωτοβουλίες αλλαγής συχνά δεν επιτυγχάνουν, παρά τις μέγιστες προσπάθειες που καταβάλλονται εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης. Κοινό αίτιο αυτών των αποτυχιών είναι ότι η διοίκηση και οι υπάλληλοι μπορεί να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές με διαφορετικούς τρόπους. Η ανώτατη διοίκηση ενδεχομένως να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές ως ευκαιρία για την επιχείρηση και τους ίδιους, ενώ από την άλλη πλευρά, κάποιοι υπάλληλοι μπορεί να βλέπουν τις επερχόμενες αλλαγές ως ενόχληση και «εισβολή».

Ένα μήνυμα που προέρχεται από τις πιο επιτυχημένες περιπτώσεις είναι ότι η αλλαγή περιλαμβάνει μια σειρά φάσεων που συχνά απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα, ώστε να εδραιωθούν και τελικά να διεκπεραιωθούν επιτυχώς. Ένα δεύτερο μήνυμα είναι ότι σοβαρά λάθη σε οποιαδήποτε φάση μπορεί να έχουν καταστροφικό αποτέλεσμα ακυρώνοντας ισχυρά διατηρήσιμα οφέλη.

Ο Kotter (1998), καθηγητής στο Harvard Business School προτείνει ένα σύγχρονο και πρακτικό μοντέλο για την υλοποίηση ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών, όπως την εισαγωγή της προσέγγισης του Μαθησιακού Οργανισμού. Αυτό αποτελείται από τα οκτώ ακόλουθα διαδοχικά στάδια:

Βήμα 1^ο : Ανάπτυξη της «αίσθησης του επείγοντος»

Το πρώτο βήμα αναγνωρίζεται ως το πιο σημαντικό, από τη στιγμή που ο οργανισμός πρέπει να εξετάσει την ανταγωνιστική του θέση και να αναγνωρίσει τους υπάρχοντες και πιθανούς κινδύνους καθώς και τις μέγιστες ευκαιρίες.

Αυτές οι προσπάθειες καταβάλλονται από άτομα ή ομάδες που προσπαθούν να μεταδώσουν τις διαθέσιμες πληροφορίες παντού στον οργανισμό, καθώς κάθε πρόγραμμα μετασχηματισμού απαιτεί εμπλοκή και κινητοποίηση όλων των ατόμων. Με την απουσία κινητοποίησης οι άνθρωποι δε θα συμμετάσχουν και θα αρνηθούν να υποστηρίξουν την αλλαγή.

Αντίθετα, αν οι διοικούντες δώσουν στους υπαλλήλους την ευκαιρία, τα εργαλεία και την απαιτούμενη εκπαίδευση, θα μπορέσουν να εκπλήξουν τους πάντες με τα εγχειρήματα τους. Αν η ανώτατη διοίκηση μπορέσει ειλικρινά να συζητήσει με τους υπαλλήλους κάποια απαισιόδοξα σενάρια και ιδέες της εταιρείας, τότε υπάρχουν πιθανότητες ώστε η προσπάθεια μετασχηματισμού να αποβεί επιτυχής.

Το βήμα αυτό δεν είναι κάτι εύκολο υπό πραγματικές συνθήκες. Περισσότεροι από τους μισούς οργανισμούς που έχουν εξεταστεί από τον Kotter απέτυχαν σε αυτό το στάδιο. Σε κάποιες περιπτώσεις τα στελέχη υποτίμησαν τις δυσκολίες στο να καθοδηγήσουν τους υπαλλήλους, ενώ σε άλλες περιπτώσεις υπερτίμησαν την επιτυχία τους στο στάδιο αυτό.

Η ανακοίνωση των δυσάρεστων γεγονότων σχετικά με την επίδοση της επιχείρησης, όπως μειωμένα περιθώρια κέρδους και έσοδα, συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς ή απώλεια ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση ως σύνολο να αποδεχτεί την ανάγκη άμεσης αλλαγής. Ιδιαίτερα αν τα νέα είναι γνωστά σε όλο τον οργανισμό, τότε η διαδικασία αλλαγής μπορεί να είναι προτιμότερη από την τρέχουσα απογοητευτική κατάσταση.

Επιτυχή προγράμματα αλλαγής συχνά διεξάγονται από ηγέτες που διαβλέπουν την ανάγκη για δραστικές αλλαγές. Μόνο όταν οι ηγέτες γίνονται γνώστες της σοβαρής ανταγωνιστικής κατάστασης, μπορούν εκτάκτως να αναλάβουν μια διαδικασία αλλαγής εκμεταλλευόμενοι μεγάλες ευκαιρίες. Επιπλέον, καλά αποτελέσματα επιτυγχάνονται, όταν τα άτομα όλων των ιεραρχικών επιπέδων εμπλέκονται στην προσπάθεια μετασχηματισμού της επιχείρησης το συντομότερο δυνατό.

Βήμα 2^ο: Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης

Τα περισσότερα προγράμματα αλλαγής χρειάζονται μια ομάδα ατόμων-κλειδιά που στηρίζουν την αλλαγή και που μπορούν να επηρεάσουν θετικά τους υπόλοιπους εργαζόμενους στην επιχείρηση.

Ο σχηματισμός μιας δυναμικής ομάδας καθοδήγησης και συντονισμού μπορεί να οδηγήσει το εγχείρημα του μετασχηματισμού σε επιτυχή έκβαση. Μέλη της ομάδας καθοδήγησης μπορεί να είναι ανώτερα στελέχη, στελέχη παραγωγής, άλλοι υπάλληλοι του οργανισμού ή ακόμα ένας πελάτης - κλειδί ή ένας ηγέτης που μοιράζεται το ίδιο όραμα. Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος έστω και με το ελάχιστο επίπεδο εμπιστοσύνης και επικοινωνίας είναι ουσιαστικό, ώστε να βοηθήσει αυτά τα άτομα να αναπτύξουν μια αξιολόγηση για τα προβλήματα του οργανισμού, τις ενδεχόμενες απειλές και τις πιθανές ευκαιρίες.

Τα προγράμματα μετασχηματισμού που δεν είναι εμπνευσμένα από μια δυναμική ομάδα αλλαγής, δεν εγγυώνται συνήθως την απαραίτητη επιτυχία αλλαγής. Μερικές εταιρίες αποτυγχάνουν να μετασχηματιστούν επειδή υποτιμούν τη σημασία της ομάδας καθοδήγησης.

Πραγματικά γεγονότα έδειξαν πως μια δυναμική ομάδα μπορεί να οδηγήσει σε μια επιτυχή προσπάθεια αλλαγής, όταν όλα τα μέλη της δουλεύουν μαζί ως ομάδα και συνειδητοποιούν το αίσθημα ανάγκης στην αρχική διαδικασία μετασχηματισμού.

Βήμα 3^ο: Διαμόρφωση Οράματος

Η δημιουργία του οράματος της επιχείρησης είναι βασικό και μέγιστης σημασίας σημείο, καθώς δηλώνει την κατεύθυνση και το μέλλον της επιχείρησης σε κάθε εμπλεκόμενο, όπως τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και όλους τους άλλους ενδιαφερόμενους. Πιο συγκεκριμένα, το όραμα αναγνωρίζει την πορεία του οργανισμού στο μέλλον σε ένα πιο ευρύ πλαίσιο από τους ποσοτικούς στόχους.

Η δημιουργία του οράματος είναι δύσκολο έργο και μπορεί να απαιτηθεί μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να ξεκαθαριστούν τα βασικά του σημεία. Το όραμα μπορεί να καθορίσει τα κύρια σημεία που θα πρέπει να διατηρηθούν, όπως οι κύριες αξίες και ο κύριος σκοπός, καθώς και το μέλλον προς το οποίο θα έπρεπε η

επιχείρηση να οδηγηθεί. Οι κύριες αξίες και ο κύριος σκοπός συνθέτουν την κύρια ιδεολογία της επιχείρησης που λειτουργεί ως κώδικας ηθικών αξιών της επιχείρησης μέσα στο χρόνο ανεξάρτητα από τις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά, στην τεχνολογική εξέλιξη ή ακόμα και στο μεταβαλλόμενο κύκλο ζωής των προϊόντων. Η κύρια ιδεολογία μπορεί να κρατήσει τον οργανισμό ενωμένο και συγκροτημένο προς την εκπλήρωση των μελλοντικών στόχων, οι οποίοι μπορεί να αλλάξουν στο μέλλον.

Μερικές μεγάλες επιχειρήσεις γνωρίζουν καλά τι δε θα έπρεπε ποτέ να αλλάξει και τι θα έπρεπε να αλλάξει μέσα στο χρόνο. Όταν οι υπάλληλοι αντιληφθούν το όραμα της επιχείρησης, ίσως το δεχτούν και μπορέσουν να βοηθήσουν δραστικά στην προσπάθεια του μετασχηματισμού. Χωρίς καθαρό όραμα οποιαδήποτε διαδικασία μετασχηματισμού είναι λίγο ομιχλώδης και μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό σε λάθος κατεύθυνση. Αν το όραμα δεν είναι αρκετά σαφές και εύκολα κατανοητό, η πορεία των προσπαθειών αλλαγής δεν θα είναι συγκεκριμένη και διάφορα προγράμματα αλλαγής μπορεί να είναι αμφιλεγόμενα δημιουργώντας μια σοβαρή σπατάλη οικονομικών πόρων και χρόνου.

Πέντε λεπτά μπορεί να θεωρηθούν ως καλός χρόνος να μεταδοθεί ένα επιτυχές όραμα σε οποιοδήποτε εμπλεκόμενο στην επιχείρηση. Από τη στιγμή που το όραμα αναπτύσσεται, η απαραίτητη στρατηγική μπορεί να υιοθετηθεί ώστε να το πετύχει. Η επιχείρηση μπορεί να μετακινηθεί στο επόμενο βήμα της αλλαγής υπό την προϋπόθεση ότι το όραμα είναι αρκετά ξεκάθαρο, εύκολα κατανοητό και αποδεκτό. Σε αντίθετη περίπτωση, η επιχείρηση θα πρέπει να ξαναπροσπαθήσει στην ανάπτυξη του οράματος.

Βήμα 4^ο: Διάδοση του οράματος της αλλαγής

Από τη στιγμή που το όραμα είναι καλά θεμελιωμένο, θα πρέπει να μεταδοθεί σε οποιοδήποτε εμπλεκόμενο στην επιχείρηση. Τα πιο επικοινωνιακά στελέχη μπορούν να εμπνεύσουν στους υπαλλήλους το όραμα της επιχείρησης και να τους εξηγήσουν την ανταποκρινόμενη στρατηγική. Αυτά τα στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν κάθε διαθέσιμο μέσο επικοινωνίας για να μεταδώσουν το όραμα και τους νέους στόχους. Είναι πολύ ουσιαστικό γι' αυτούς όχι μόνο να μιλούν αλλά επίσης να δρουν σύμφωνα με το νέο εταιρικό όραμα, καθώς τα παραδείγματα της πραγματικής ζωής είναι συχνά πιο πειστικά από το λόγο.

Η διαδικασία ενός επιτυχούς μετασχηματισμού ενσωματώνει μεγάλο αριθμό εργαζομένων που αντιλαμβάνονται το όραμα της επιχείρησης, το αποδέχονται και μπορούν δραστικά να βοηθήσουν στην προσπάθεια αλλαγής της επιχείρησης. Σε τέτοια περίπτωση, όλοι τους συνειδητά προσπαθούν να εκπληρώσουν τις παραμέτρους της νέας εταιρικής κουλτούρας και είναι γενικά αποδεκτό ότι όσο περισσότεροι άνθρωποι συμμετέχουν στον κοινό στόχο τόσο καλύτερο είναι το αποτέλεσμα της αλλαγής για την επιχείρηση. Η συμμετοχή υπαλλήλων όλων των ιεραρχικών επιπέδων είναι ουσιαστική, ειδικότερα όταν η εφαρμογή του μετασχηματισμού βασίζεται σε βραχυπρόθεσμες θυσίες από μέρους τους.

Όταν μια πολιτική συρρίκνωσης κρίνεται απαραίτητη προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να επιβιώσει στις νέες συνθήκες της αγοράς, τότε οι βραχυπρόθεσμες θυσίες μπορεί να περιλαμβάνουν ακόμα και απώλειες θέσεων εργασίας. Στην περίπτωση αυτή, η ουσιαστική επικοινωνία μπορεί να ενημερώσει και να πείσει τους εργαζομένους ότι οι απαιτούμενες αλλαγές είναι αναγκαίες και χρήσιμες.

Επιπλέον, η αποδοχή από τους εργαζόμενους ότι θα αντιμετωπίζονται δίκαια, μπορεί να βοηθήσει σοβαρά τον οργανισμό να κερδίσει την κατανόηση και την υποστήριξη των υπαλλήλων του. Σε κάθε περίπτωση η δυνατότητα της προώθησης της επικοινωνίας με τους υπαλλήλους μπορεί να τους εμπνεύσει να συμμετέχουν στην προσπάθεια του νέου οράματος.

Βήμα 5^ο: Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή

Ο επιτυχής μετασχηματισμός συμβαίνει όταν η ομάδα καθοδήγησης επιτυγχάνει να κινητοποιήσει περισσότερους ανθρώπους να εμπλακούν στην προσπάθεια της συνολικής αλλαγής. Όσο περισσότεροι είναι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία μετασχηματισμού, τόσο καλύτερο θα είναι και το αποτέλεσμα της προσπάθειας για την καθολική αλλαγή του οργανισμού.

Το ερώτημα είναι αν οι πράξεις των εργαζομένων συμφωνούν με τα βασικά στοιχεία του οράματος. Αν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα μπορούσαν να προβούν σε μια επιτυχημένη ενδυνάμωση των υπαλλήλων, αυτό θα τους προσέδιδε προσωπική δύναμη και έλεγχο καθώς επίσης και υπευθυνότητα για τις αποφάσεις τους που αφορούν στη διαδικασία αλλαγής καθώς και στην ολοκλήρωση του νέου οράματος.

Σύμφωνα με τον Gretton (1995) «Οι σημερινοί ηγέτες αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να ασκήσεις έλεγχο για να έχεις αποτελέσματα. Αυτό ισχύει σε ό,τι αφορά στη συζήτηση περί κινητοποίησης».

Όμως μερικές φορές η μετάδοση του νέου οράματος δεν είναι αρκετή για ένα φιλόδοξο αποτέλεσμα. Υπάρχει επίσης η ανάγκη ν' απομακρυνθούν τα εμπόδια που αναστέλλουν ολόκληρη τη διαδικασία. Σε μερικές περιπτώσεις, η επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει να πειστεί ένα άτομο ότι το εμπόδιο δεν είναι τόσο σοβαρό και ότι η προσπάθεια αλλαγής μπορεί να συνεχιστεί χωρίς κανένα δισταγμό. Σε άλλες περιπτώσεις, είναι απαραίτητο να απομακρυνθεί κάθε ενδεχόμενο εμπόδιο, ώστε να ολοκληρωθεί η προσπάθεια μετασχηματισμού.

Η οργανωσιακή δομή μπορεί να καθυστερήσει ολόκληρη την αλλαγή, καθώς τα άτομα μπορεί να λειτουργήσουν βάσει των ατομικών τους συμπεριφορών και των προσωπικών τους φιλοδοξιών ανατρέποντας σε κάποιο βαθμό το όραμα της επιχείρησης. Όταν η διοίκηση δεν εμπιστεύεται το νέο όραμα ή αισθάνεται ότι απειλείται προσωπικά, μπορεί να συμπεριφέρεται εναντίον του νέου οράματος. Η κατάσταση αυτή μπορεί να είναι καταστροφική για τη διαδικασία μετασχηματισμού της επιχείρησης ή του οργανισμού, αν δεν αντιμετωπιστεί άμεσα και δεν τερματιστεί αποτελεσματικά και έγκαιρα.

Συχνά μια προσπάθεια αλλαγής δε συμπίπτει με την προθυμία όλων των ανθρώπων από την αρχή της διαδικασίας μετασχηματισμού και είναι σημαντικό όλα τα πιθανά αναγνωρισμένα εμπόδια να περιοριστούν. Οι πρακτικές του περιορισμού ή της απομάκρυνσης των εμποδίων θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από δικαιοσύνη και ειλικρίνεια και θα πρέπει να είναι συμβατές με το όραμα της επιχείρησης.

Βήμα 6^ο: Προγραμματισμός και δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών

Ένας συστηματικός σχεδιασμός της διαδικασίας μετασχηματισμού της επιχείρησης ή του οργανισμού θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους προκειμένου να βοηθήσει την προσπάθεια ολικής αλλαγής. Βραχυπρόθεσμες νίκες μπορεί να οδηγήσουν το ανθρώπινο δυναμικό να διατηρήσει ζωντανό το αίσθημα ανάγκης της αλλαγής. Αν δεν υπάρχουν βραχυπρόθεσμες νίκες ή αν οι νίκες δεν είναι αρκετά ορατές σε μια περίοδο κάποιων μηνών, μερικοί άνθρωποι μέσα στην επιχείρηση ίσως παραιτηθούν των προσπαθειών τους ή ίσως συνταχθούν με τα άτομα που είναι αντίθετα με τις αλλαγές.

Επομένως, για έναν επιτυχημένο μετασχηματισμό, βασικό έργο των στελεχών αποτελεί η βελτιωμένη επίδοση της επιχείρησης, ο καθορισμός στόχων συμβατών με αυτές τις βελτιώσεις, η επίτευξη αυτών των στόχων καθώς και η αναγνώριση και η επιβράβευση όλων των εμπλεκομένων στις βελτιώσεις υπαλλήλων.

Φυσικά, μπορεί να υπάρχουν στελέχη που παραπονιούνται ότι πιέζονται να επιτύχουν τους στόχους τους, οι οποίοι προκαλούν βραχυπρόθεσμες νίκες. Όμως, η πίεση μπορεί να αποβεί ένας βοηθητικός παράγοντας στην εκπλήρωση της προσπάθειας μετασχηματισμού διατηρώντας το επίπεδο της ανάγκης αλλαγής υψηλό.

Βήμα 7^ο: Παγίωση των βελτιώσεων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών

Σε αρκετές περιπτώσεις έχει παρατηρηθεί ότι ενώ το βασικό εγχείρημα αρχικά ολοκληρώθηκε επιτυχώς, δύο ή τρία χρόνια αργότερα μερικές από τις αλλαγές που είχαν εισαχθεί εξαφανίστηκαν. Αυτό συνέβη εξαιτίας λαθών που αφορούσαν στα αρχικά βήματα της διαδικασίας μετασχηματισμού, για παράδειγμα της μη ύπαρξης αισθήματος ανάγκης αλλαγής. Πολλές φορές υπάρχει ο κίνδυνος, μια πρόωγη δήλωση νίκης να καθυστερήσει ολόκληρη τη διαδικασία μετασχηματισμού της επιχείρησης.

Αντίθετα, οι ηγέτες των αλλαγών ίσως να χρησιμοποιήσουν την αυξημένη τους πίστη εξαιτίας των βραχυπρόθεσμων νικών, προκειμένου να μεταβάλλουν συστήματα, δομές και πολιτικές που δεν εναρμονίζονται με το όραμα και να αναλάβουν νέα εγχειρήματα που να είναι ακόμα πιο φιλόδοξα από τα προηγούμενα. Συχνά, αυτοί δίνουν περισσότερη προσοχή σε υπαλλήλους που μπορούν να συμβάλλουν στο όραμα της επιχείρησης στηρίζοντας τους τρόπους με τους οποίους οι υπάλληλοι προσλαμβάνονται, προωθούνται και εξελίσσονται.

Βήμα 8^ο: Ενσωμάτωση νέων προσεγγίσεων

Οι απαραίτητες αλλαγές ολοκληρώνονται εντελώς όταν είναι πλήρως ενσωματωμένες στην εταιρική κουλτούρα. Για να γίνει αυτό, δύο παράγοντες είναι πολύ σημαντικοί στο να οδηγήσουν τους οργανισμούς σε σταθερές και διατηρήσιμες διαδικασίες αλλαγών:

Όταν τα βελτιωμένα εταιρικά αποτελέσματα ενσωματωθούν στις νέες συμπεριφορές, τότε και οι εργαζόμενοι μπορούν να συνειδητοποιήσουν ότι το

πρόγραμμα μετασχηματισμού και το σύνολο των υιοθετημένων αλλαγών μπορεί πραγματικά να βελτιώσει τους δείκτες απόδοσης των οργανισμών. Επιπλέον, όταν το πρόγραμμα αλλαγής ενσωματωθεί επιτυχώς, ο επόμενος κύριος σκοπός είναι η απόλαυση και η διατήρηση της επιτυχίας. Τα ανώτατα στελέχη είναι η απάντηση-κλειδί σε αυτό το θέμα. Ιδιαίτερα, η επόμενη γενιά αυτών είναι υπεύθυνη για το μέλλον των νέων προσεγγίσεων. Μάλιστα ενδεχόμενη περίπτωση κακής διαδοχής αποφάσεων από την ανώτατη διοίκηση μπορεί να ακυρώσει μερικά χρόνια σκληρής δουλειάς. Ο μετασχηματισμός είναι μια πολύ ευαίσθητη διαδικασία για να αφεθεί μόνον στην «καλή τύχη».

Εμπειρική απόδειξη έχει δείξει ότι οι οκτώ φάσεις της διαδικασίας αλλαγής που αναφέρθηκαν παραπάνω μπορούν να βοηθήσουν ένα οργανισμό να πετύχει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης έχει τονιστεί ότι όταν οι προσπάθειες μετασχηματισμού της αλλαγής αποτύχουν, δε σημαίνει απαραίτητα ότι ακολουθήθηκε ένα λάθος ή ακατάλληλο πρόγραμμα αλλαγής. Το αποτέλεσμα της αποτυχίας μπορεί να είναι η έλλειψη κατάλληλων κινήτρων που θα οδηγήσουν στην επιτυχή ενημέρωση και διάχυση της απαραίτητης αλλαγής στα πλαίσια του οργανισμού, καθώς και η έλλειψη οποιουδήποτε οράματος ή επικοινωνίας ανάμεσα στα στελέχη του μεσαίου επιπέδου και στους υπαλλήλους που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή. Γενικότερα, μια ευρεία βάση εμπλοκής και συμμετοχής των ενδιαφερομένων και η δημιουργία ενός καθαρού οράματος θα μπορούσε ουσιαστικά να βοηθήσει στην ενσωμάτωση μιας φιλόδοξης διαδικασίας μετασχηματισμού (Pekka – Economou V., Fafaliou I., 2005).

5.2 Προϋποθέσεις δημιουργίας Μαθησιακού Οργανισμού

Πριν ακόμα δημιουργηθεί ο Μαθησιακός Οργανισμός υπάρχει ανάγκη να λαμβάνονται υπόψη από τα στελέχη διάφοροι παράγοντες, οι οποίοι ίσως παρακωλύουν την ανάπτυξη ενός Μαθησιακού Οργανισμού.

Ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι η «**επίγνωση**» (awareness), η αναγνώριση δηλαδή της αναγκαιότητας της διαρκούς μάθησης μέσα στην επιχείρηση από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα των εργαζομένων και όχι μόνο από τη διοίκηση. Αφού, λοιπόν, μια επιχείρηση έχει αναγνωρίσει την ανάγκη της για αλλαγές, είναι υπεύθυνη να δημιουργήσει εκείνο το οργανωσιακό περιβάλλον και εργασιακό κλίμα μέσα στο οποίο οι αλλαγές να προκύψουν επιτυχώς.

Ένας άλλος παράγοντας αφορά στο «**περιβάλλον**» (environment). Για παράδειγμα, οι συγκεντρωτικές, μηχανιστικές δομές δε δημιουργούν ένα περιβάλλον κατάλληλο για την ανάπτυξη του Μαθησιακού Οργανισμού, καθώς αποθαρρύνεται η μαθησιακή διαδικασία. Θα πρέπει να εφαρμόζεται μια πιο ευέλικτη, συστηματοποιημένη - οργανική δομή, μια δομή δηλαδή πιο επίπεδη η οποία να ενθαρρύνει την εμφάνιση καινοτομιών και να διευκολύνει τη μετάδοση των πληροφοριών εντός του οργανισμού.

Είναι επιπλέον απαραίτητο η διοίκηση να υιοθετήσει μια νέα φιλοσοφία: να ενθαρρύνει την ειλικρίνεια, την πρωτοβουλία και να δέχεται τα λάθη και την αβεβαιότητα. Έτσι τα μέλη θα μπορούν να κάνουν τις ερωτήσεις τους χωρίς να βιώνουν τον κίνδυνο επίπληξης. Σημαντική είναι και η συμβολή της τήρησης ανωνυμίας των μελών όσον αφορά στις ερωτήσεις τους. Αξίζει να σημειωθεί μάλιστα, ότι η ανωνυμία έχει μνημονευθεί και μπορεί να επιτευχθεί μέσω ηλεκτρονικής συμμετοχής σε κάποια σύσκεψη.

Ένας τρίτος παράγοντας αναφέρεται στην «**ηγεσία**» (leadership). Οι ηγέτες θα πρέπει να καλλιεργήσουν τη Συστημική Σκέψη και να ενθαρρύνουν τη μάθηση, ώστε να βοηθήσουν τόσο το άτομο όσο και τον οργανισμό στη διαδικασία εκμάθησης. Είναι ευθύνη του ηγέτη να βοηθήσει να αναδομηθούν οι αντιλήψεις των ατόμων ως μέλη μιας ομάδας. Για παράδειγμα, θα πρέπει να βοηθηθούν οι ομάδες να κατανοήσουν πως ο ανταγωνισμός είναι μια νέα μορφή μάθησης. Η διοίκηση θα πρέπει να παρουσιάζει συγκαταβατική στάση ως προς την επένδυση στην μακροπρόθεσμη μάθηση από πλευράς διάθεσης πόρων. Τέλος, το μέγεθος των διαθέσιμων πόρων (χρήματα, προσωπικό και χρόνος) καθορίζει την ποσότητα και την ποιότητα της διαδικασίας μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να υποστηρίξει το παραπάνω εγχείρημα.

Ένας επιπλέον παράγοντας απαραίτητος για τη δημιουργία κατάλληλου εδάφους μετατροπής της επιχείρησης σε Μαθησιακό Οργανισμό είναι η «**ενδυνάμωση**» (empowerment). Το κέντρο δράσης της «ηγεσίας» αλλάζει πλέον και μετακυλύεται από τα στελέχη στους εργαζομένους. Στο σημείο αυτό υπεισέρχεται ο όρος «ενδυνάμωση». Οι εργαζόμενοι γίνονται υπεύθυνοι για την εργασία τους, αλλά η διοίκηση δε χάνει πλήρως την εξουσιαστική της ανάμιξη. Απαιτείται ακόμη να ενθαρρύνει, να κρατά ζωντανό το ενδιαφέρον και να συντονίζει τους εργαζομένους. Επίσης, η ισότιμη συμμετοχή θα πρέπει να επιτρέπεται και επιπλέον να ενθαρρύνεται σε όλα τα επίπεδα, ώστε τα μέλη να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο αμοιβαία και

ταυτόχρονα. Αυτή η μορφή μάθησης απέχει από την παραδοσιακή μορφή μάθησης, η οποία περιλαμβάνει μια «από την κορυφή έως το τελευταίο στάδιο» διάρθρωση εφαρμογής και η οποία είναι χρονοβόρα διαδικασία.

Τέλος, οι επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν τους παραπάνω στόχους μέσω ενός ακόμα παράγοντα που αποκαλείται «εργαστήρια μάθησης» (learning laboratories). Αυτά αποτελούν μικρής κλίμακας μοντέλα, πραγματικών καταστάσεων όπου διοικητικές ομάδες μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί μέσω παιχνιδιών προσομοίωσης. Πρέπει να κατανοήσουν τι είναι η αποτυχία, ώστε να μπορούν στη συνέχεια να μαθαίνουν και από τα τυχόν λάθη τους στο μέλλον. Αυτά τα στελέχη στη συνέχεια καθίστανται υπεύθυνα για τη δημιουργία μιας ανοιχτής κι ευέλικτης ατμόσφαιρας στις επιχειρήσεις τους που θα ενθαρρύνει τους εργαζομένους να ακολουθήσουν το δικό τους παράδειγμα «μάθησης» (Garvin D.A., 1993, σ.19-28).

5.3 Στρατηγικές υλοποίησης Μαθησιακού Οργανισμού

Οποιοσδήποτε οργανισμός που επιθυμεί να εφαρμόσει μια φιλοσοφία Μαθησιακής Οργάνωσης, απαιτεί συνολική στρατηγική με ξεκάθαρους και καλά προσδιορισμένους στόχους. Από τη στιγμή που τα παραπάνω έχουν εδραιωθεί, πρέπει να αναγνωριστούν τα απαιτούμενα εργαλεία που θα διευκολύνουν τη στρατηγική.

Υπάρχουν πολλές ερμηνείες ως προς τον όρο «Μαθησιακός Οργανισμός» κι επομένως καθίσταται μάλλον αδύνατο ένα πλάνο δράσης το οποίο θα μετατρέπει τις ομάδες σε Μαθησιακούς Οργανισμούς. Ωστόσο, είναι δυνατό να αναγνωριστούν τρεις γενικές στρατηγικές οι οποίες τονίζουν τις πιθανές οδούς προς τη δημιουργία επιτυχών Μαθησιακών Οργανισμών. Τα ειδικά εργαλεία που απαιτούνται για την εφαρμογή κάποιας από αυτές τις γενικές στρατηγικές εξαρτώνται από τη συγκεκριμένη στρατηγική που θα υιοθετηθεί, ωστόσο κάποιες πρωτοβουλίες γενικεύονται παντού. Οι πρωτοβουλίες αυτές περιγράφονται χρησιμοποιώντας τις “5 Αρχές” του Peter Senge (Senge, 1990). Οι τρεις στρατηγικές που αναφέρθηκαν είναι οι εξής:

A) Απροσδόκητη - τυχαία (Accidental): Για πολλές επιχειρήσεις το να υιοθετήσουν μια φιλοσοφία Μαθησιακού Οργανισμού είναι το δεύτερο βήμα προκειμένου να επιτύχουν να μετατραπούν σε Μαθησιακό Οργανισμό. Ίσως ήδη να κάνουν βήματα για να επιτύχουν δικούς τους επιχειρησιακούς στόχους, τα οποία σαφώς ταιριάζουν στο πλαίσιο για τη δημιουργία Μαθησιακού Οργανισμού. Αυτή

αποτελεί μια τυχαία προσέγγιση η οποία ωστόσο δεν ξεκίνησε με επίγνωση της αρχής της Μαθησιακής Οργάνωσης.

B) Ανατρεπτική (Subversive): Από τη στιγμή που ένας οργανισμός ανακαλύψει τη φιλοσοφία του Μαθησιακού Οργανισμού, θα πρέπει να πάρει την απόφαση για το πώς θέλει να προχωρήσει. Αυτή είναι μια απόφαση ανάμεσα σε μια ανατρεπτική και μια δεδηλωμένη στρατηγική. Η ανατρεπτική στρατηγική διαφέρει από την τυχαία στο επίπεδο της επίγνωσης. Επομένως, ενώ η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να μην υποστηρίζει ανοιχτά το ιδανικό το Μαθησιακού Οργανισμού, ωστόσο εκμεταλλεύεται τις ιδέες και τεχνικές του.

Γ) Δεδηλωμένη (Declared): Μια εναλλακτική στρατηγική είναι η δεδηλωμένη. Με αυτή τη στρατηγική ο οργανισμός αναλύει τον ίδιο του τον εαυτό. Οι αρχές του Μαθησιακού οργανισμού αποτελούν πλέον μέρος του «χαρακτήρα» του οργανισμού, γίνονται μέρος του λόγου στην επιχείρηση και εκδηλώνονται σε όλες τις πρωτοβουλίες της επιχείρησης (Schein E.H., 1993, σ.40-51).

5.4 Χρυσοί Κανόνες

Υπάρχουν τέλος, κάποιοι «χρυσοί κανόνες» που διευκολύνουν τη μετατροπή της επιχείρησης σε Μαθησιακό Οργανισμό. Αυτοί οι κανόνες συνοψίζονται στους εξής οκτώ:

A) Άνθηση μέσω της αλλαγής (thrive on change): Αυτός ο κανόνας υποδεικνύει τη σημασία των αλλαγών για την επίτευξη του Μαθησιακού Οργανισμού. Αν ένας οργανισμός δε δεσμευτεί πλήρως ως προς την εφαρμογή των απαραίτητων γρήγορων αλλαγών, προβλέπεται να αποτύχει. Επομένως, ένας οργανισμός θα πρέπει διαρκώς να συμβαδίζει και να είναι ανοικτός στις αλλαγές, ενώ το προσωπικό του θα πρέπει να αναπτύσσει ικανότητες προσαρμογής. Η διαδικασία αυτή της αλλαγής θα πρέπει να ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση, η οποία πρέπει αφ' ενός να πιστέψει στην αλλαγή και αφ' ετέρου να το εμφυσήσει αποτελεσματικά στους εργαζομένους.

B) Ενθάρρυνση του πειραματισμού (encourage experimentation): «Αν η μάθηση κερδίζεται μέσω εμπειρίας, τότε συνεπάγεται ότι όσο περισσότερο κάποιος συμμετέχει σε κατευθυνόμενα πειράματα, τόσο περισσότερα μαθαίνει» (Gould, Dibella, Nevis, 1995). Με τη φράση αυτή νοείται ότι κάθε αλλαγή απαιτεί ένα συγκεκριμένο βαθμό πειραματισμού. Βέβαια, παρέχοντας ευκαιρίες και αρμοδιότητες στους υπαλλήλους υπάρχει κίνδυνος να αποβεί κοστοβόρο από πλευράς πόρων.

Ωστόσο, ο κίνδυνος αυτός είναι απαραίτητος για τη μάθηση της επιχείρησης και μπορεί να φέρει αρκετά οφέλη. Τελικά, η καινοτομία είναι ο κύριος παράγοντας που συντελεί στο να ξεχωρίζει μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.

Γ) Μετάδοση της Επιτυχίας και της Αποτυχίας (communicate success and failure): «Προκειμένου η μάθηση να είναι κάτι παραπάνω από ένας τοπικός δεσμός, η γνώση θα πρέπει να διασκορπίζεται παντού στον οργανισμό γρήγορα και αποτελεσματικά» (Garvin D.A., 1993).

Είναι, λοιπόν, σημαντικό μια επιχείρηση να μαθαίνει από τα λάθη της και να εκτιμά τις επιτυχίες της. Η συζήτηση και η συνεισφορά στα πλαίσια της ομάδας είναι ουσιαστική, ακολουθούμενη από αξιολόγηση και προγραμματισμό. Κάθε μέλος πρέπει να ενθαρρύνεται να αυτό-αξιολογεί την απόδοσή του. Αυτό απαιτεί διαρκή ανατροφοδότηση και αξιολόγηση, τα οποία εύκολα εφαρμόζονται ως ένας Μαθησιακός Κύκλος. Ο μαθησιακός κύκλος περιλαμβάνει τα εξής επαναλαμβανόμενα στάδια: απόκτηση εμπειρίας, εκτίμηση της εμπειρίας, κατάληξη σε αποτελέσματα σχετικά με την εκτίμηση και σχεδιασμός του επόμενου βήματος.

Δ) Διευκόλυνση της «Μάθησης από το γύρω περιβάλλον» (facilitate learning from the surrounding environment): Προκειμένου μια επιχείρηση να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά όπου δραστηριοποιείται, θα πρέπει να είναι ενήμερη σχετικά με τις εξελίξεις στο ευρύτερο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον. Πηγή πληροφόρησης των εσωτερικών εξελίξεων μπορεί να αποτελέσουν οι ομάδες εργασίας και οι συμμαχικές επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά για τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον σημαντικό ρόλο παίζουν οι εξωτερικοί σύμβουλοι, ο βαθμός ανταγωνισμού καθώς και οι πελάτες ή οι προμηθευτές.

Ε) Διευκόλυνση της «Μάθησης από τους Εργαζομένους» (facilitate learning from employees): «Κάποιοι από τους πιο αποδοτικούς συμβούλους που θα μπορούσε ποτέ να προσλάβει η επιχείρησή σου, δουλεύουν ήδη για σένα». Με την παραπάνω φράση του Jim Clemmer αναγνωρίζεται η αξία της γνώσης από τους εργαζομένους, καθώς οι ίδιοι πολύ συχνά γνωρίζουν τι χρειάζεται προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες εντός του οργανισμού (Clemmer J., 1992).

ΣΤ) Σύστημα Ανταμοιβής της Μάθησης (reward learning): Σημαντική είναι η αξία της ανταμοιβής και της ανατροφοδότησης στα πλαίσια του Μαθησιακού Οργανισμού. Η επιβράβευση κινητοποιεί τους εργαζομένους και τους ικανοποιεί το γεγονός ότι η συνεισφορά τους ανταμείβεται. Επιπλέον, αξίζει να προστεθεί ότι η ανατροφοδότηση αυτού του τύπου και η ανταμοιβή θα πρέπει να αφορούν τόσο στην

ολοκλήρωση μακροπρόθεσμων στόχων αλλά πολύ περισσότερο και βραχυπρόθεσμων.

Z) Ύπαρξη Κατάλληλου Εγωισμού (proper selfishness): Ο συγκεκριμένος κανόνας δίνει έμφαση στον προσανατολισμό του οργανισμού. Ο οργανισμός δεν πρέπει να παρεκκλίνει από τους στόχους που αρχικά είχε θέσει, το όραμα και το σκοπό για τον οποίο υφίσταται.

H) Αίσθηση Φροντίδας (sense of caring): Μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει μια αίσθηση ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για το κάθε μέλος του ξεχωριστά, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ασφαλείς και να μη διστάζουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ή να εκφράζουν την άποψη και τις ιδέες τους. Προκειμένου να αναπτυχθεί αυτή η αίσθηση, ο Μαθησιακός Οργανισμός αναλαμβάνει διάφορα εγχειρήματα όπως εορτασμό των επιτευγμάτων, ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας, μελέτες για την προσωπική ανάπτυξη, δημόσια ενθάρρυνση ερωτήσεων σε όλα τα επίπεδα εργαζομένων.

5.5 Συμπέρασμα

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσπαθούν να μετασχηματιστούν προκειμένου να αντιμετωπίσουν το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και για το λόγο αυτό υιοθετούν διάφορες πρακτικές. Ωστόσο, πριν την εισαγωγή οποιασδήποτε προσέγγισης απαιτούνται κάποια προπαρασκευαστικά βήματα.

Καταρχήν, θα πρέπει να γίνει αισθητή η ανάγκη για αλλαγή και να ορισθεί κάποιο άτομο-κλειδί, το οποίο θα αποτελεί τον εμπνευστή και θα καθοδηγεί τους εργαζομένους. Το άτομο αυτό θα πρέπει να έχει την ικανότητα, ώστε να δημιουργήσει και να εμφυσήσει το κοινό όραμα και να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στα θέματα που αφορούν στη λειτουργία της επιχείρησης και στην ολοκλήρωση του οράματος. Επιπλέον, προκειμένου να διατηρηθεί υψηλό το αίσθημα των υπαλλήλων, θα πρέπει να επιβραβεύονται με οποιοδήποτε τρόπο.

Αφού, λοιπόν, έχουν παγιωθεί τα παραπάνω, τότε μπορούν να γίνουν περισσότερες αλλαγές και να εισαχθεί η νέα προσέγγιση. Εμπειρικές μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα, ότι οι φάσεις της διαδικασίας αλλαγής μπορούν να βοηθήσουν ένα οργανισμό να πετύχει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επιπλέον, θα πρέπει να προστεθεί ότι είναι απαραίτητο να υπάρχουν και οι κατάλληλες προϋποθέσεις για τη δημιουργία του Μαθησιακού Οργανισμού αλλά ταυτόχρονα να έχει εφαρμοστεί και η κατάλληλη στρατηγική.

Υπάρχουν τέλος, κάποιοι «χρυσοί κανόνες» που διευκολύνουν τη μετατροπή της επιχείρησης σε Μαθησιακό Οργανισμό και είναι οι εξής : Άνθηση μέσω της αλλαγής, Ενθάρρυνση του Πειραματισμού, Μετάδοση της επιτυχίας και της αποτυχίας, Διευκόλυνση της «Μάθησης από το γύρω περιβάλλον», Διευκόλυνση της «Μάθησης από τους Εργαζομένους», Σύστημα ανταμοιβής της μάθησης, Ύπαρξη κατάλληλου εγωισμού και Αίσθηση φροντίδας.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Clemmer J., “Firing on all Cylinders”, TCG Press, 1992
- Garvin D.A., “Building a Learning Organization Business Credit”, 96(1) σ.19-28, 1993
- Gould, Dibella, Nevis, “The systems Thinker, Vol. 4 No. 6, 1995
- Gretton I., “Taking the lead in leadership”, Professional manager, January 1995
- Kotter P.J., “Leading Change: Why transformation efforts fail”, Harvard Business Review on Change, HBS Press, 1998
- Pekka - Economou V., Fafaliou I., “How and under what preconditions new management approaches facilitate organizational competitiveness of modern firms?”, Proceedings of the first European Conference on Economic Intelligence, Poitiers, France, 2005
- Pekka - Economou V., Lykogianni V., “The human factor as a source of Competitive Advantage in the new Globalized markets”, 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10: “Globalization, Union Involvement and Participation”, Stockholm, Sweden, July 2005
- Schein E.H., “On dialogue, Culture, and Organizational Learning”, Organizational Dynamics, 22(2), σ.40-51, 1993
- Senge P.M., “The fifth discipline: The art and Practice of The Learning Organization”, New York, Doubleday, 1990
- Χυτήρης Λ., «Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Interbooks, Αθήνα, 2001
- http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning_organisation/case_index.html

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

6. Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) αποτελεί μία εξίσου νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μίας επιχείρησης και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της. Αυτό ισχύει τόσο για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα όσο και τους Οργανισμούς και Υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα.

Ως βασικό προσανατολισμό της η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Στα πλαίσια της Δ.Ο.Π, η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση, διότι είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

Η διοίκηση μίας επιχείρησης μπορεί να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. για διάφορους λόγους, με κυριότερο την ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης. Αυτός ακριβώς είναι και βασικός λόγος μετατροπής των επιχειρήσεων σε Μαθησιακούς Οργανισμούς.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, λοιπόν, όπως και ο Μαθησιακός Οργανισμός, θεωρείται μια επαναστατική ιδέα, ωστόσο αυτές οι δύο έννοιες διαφέρουν μεταξύ τους;

Προκειμένου να προσδιοριστεί η σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των Μαθησιακών Οργανισμών, εξετάζονται τρεις οργανισμοί, οι οποίοι υιοθέτησαν επιτυχώς τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι τρεις αυτοί οργανισμοί, είναι: η Toyota Motor Corporation Australia, η Ramset Fasteners Limited και η W.A. Deutscher Metal Products Group.

6.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Η νέα φιλοσοφία στον χώρο της διεθνούς επιχειρησιακής πραγματικότητας.

Στην εποχή που “all business is global”, εννοώντας με την έννοια αυτή ότι πλέον κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα έχει παγκόσμιο χαρακτήρα, η σύγχρονη επιχείρηση για να επιβιώσει θα πρέπει να φανεί περισσότερο δημιουργική και να

προσπαθήσει πιο έντονα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της (Θανόπουλος Γ., 2003, σ.63 / 2006, σ.40).

Προκειμένου να ολοκληρώσει αυτό το δύσκολο εγχείρημα, η σύγχρονη επιχείρηση έχει στη διάθεση της ποικίλα εργαλεία και μοντέλα, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης που αποτελεί νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της.

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay «Ολική Ποιότητα είναι ένα σύστημα διοίκησης εστιασμένο στον άνθρωπο, το οποίο αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη με συνεχή ελαχιστοποίηση του πραγματικού κόστους. Η Ολική Ποιότητα είναι μια ολική συστημική προσέγγιση κι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Λειτουργεί οριζόντια στις διαδικασίες και στα τμήματα, περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους, από τα υψηλότερα ως τα χαμηλότερα κλιμάκια, κι εκτείνεται από πίσω προς τα μπρος για να συμπεριλάβει την προμηθευτική αλυσίδα και την αλυσίδα των πελατών. Η Ολική Ποιότητα συνιστά τη μάθηση και την προσαρμογή στη συνεχή αλλαγή ως κλειδιά της οργανωσιακής επιτυχίας...» (Evans J.R., Lindsay W.M., 2005, σ.17-18).

Από τον ορισμό γίνεται εμφανές ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η υιοθέτηση της είναι σε θέση να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στις σύγχρονες επιχειρήσεις και στις διαδικασίες παραγωγής, σε συνδυασμό βέβαια με τη σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Συνοπτικά, κάποιοι από τους λόγους που οδηγούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

- Ø η ανάγκη για ανάπτυξη και κυρίως για επιβίωση της επιχείρησης στην ολοένα και πιο έντονη κορεσμένη και ανταγωνιστική διεθνή επιχειρηματική πραγματικότητα

- Ø η έλλειψη συμβατικών προσεγγίσεων και τρόπων για τη διασφάλιση της ποιότητας

- Ø η αναποτελεσματικότητα υπάρχουσών διαδικασιών

Απ' όλα τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση της Ολικής Ποιότητας είναι μια εξαιρετικής σημασίας στρατηγική επιλογή από την ανώτατη διοίκηση. Η επιλογή αυτή μπορεί να μεταφραστεί σε ένα νέο τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας με μακροχρόνιες συνέπειες για όλα τα τμήματα και τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούμε στη στρατηγική σημασία της ποιότητας και στις θετικές επιπτώσεις για την επιχείρηση σε περίπτωση καλής ποιότητας.

Είναι εμφανές ότι η βελτίωση της ποιότητας σε κάποιο είδος προϊόντος ισοδυναμεί με μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών, το οποίο οδηγεί σε διάφορα ευεργετικά αποτελέσματα, όπως μείωση των αποθεμάτων στην παραγωγική διαδικασία που με τη σειρά τους οδηγούν σε έμμεση αύξηση της παραγωγικότητας από πρόσθετο περιορισμό της σπατάλης των παραγωγικών πόρων. Κατά συνέπεια η υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. οδηγεί στη μείωση του κόστους και στην αύξηση του κέρδους, καθώς κάθε βελτίωση της παραγωγικότητας ισοδυναμεί με μείωση του κόστους και συνεπώς για σταθερές τιμές προκύπτει μία αύξηση στο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος.

Επιπλέον, η καλή ποιότητα είναι σε θέση να προσφέρει στην επιχείρηση μία σειρά από σημαντικά οφέλη και πλεονεκτήματα, χωρίς βέβαια να παραβλέπεται το γεγονός ότι και η κακή ποιότητα με τη σειρά της μπορεί να δημιουργήσει στην επιχείρηση σειρά προβλημάτων και αρνητικών επιπτώσεων.

Επανερχόμενοι στις θετικές επιπτώσεις, μπορούμε να καταγράψουμε τις εξής:

- Το μερίδιο αγοράς επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τη σχετική ποιότητα (δηλαδή την παρερχόμενη ποιότητα σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών).
- Οι τιμές του προϊόντος δεν επηρεάζονται σε τόσο μεγάλο βαθμό όσο το μερίδιο αγοράς από τις μεταβολές στη σχετική ποιότητα.
- Η βελτίωση της ποιότητας αλλά και οι προσπάθειες για τη βελτίωση της οδηγούν σε αυξημένα κέρδη.
- Η πιστοποίηση καλής ποιότητας επηρεάζει θετικά την αξιοπιστία και την εικόνα της επιχείρησης.

Αναμφίβολα, λοιπόν, η Δ.Ο.Π. αποτελεί μία νέα φιλοσοφία στον τομέα της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Τα στοιχεία που αλλιώς θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και παράγοντες - κλειδιά στη διαμόρφωση της νέας αυτής φιλοσοφίας είναι:

- Το γεγονός ότι η διοίκηση των μεγάλων κυρίως επιχειρήσεων ξέφυγε από τα χέρια του κεφαλαιούχου - ιδιοκτήτη και περιήλθε στα χέρια ειδικών.
- Με τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των ανθρώπων, άλλαξαν και οι καταναλωτικές τους συνήθειες και από ποσοτικές έγιναν ποιοτικές και

ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να ρίξουν μεγαλύτερο βάρος στην ποιότητα παρά στο κόστος.

- Υπήρξε καταλυτική η ραγδαία εξέλιξη των επικοινωνιών, καθώς οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν μια παγκόσμια αγορά με οξύτατο ανταγωνισμό.

Πρέπει ωστόσο να τονιστεί ότι η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. δεν αποβλέπει μόνο στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας των σχέσεων μεταξύ αυτής και των ενδιαφερόμενων μερών. Το παραπάνω εξάλλου μπορεί να θεωρηθεί σημείο στο οποίο συνδέεται κατά κάποιο τρόπο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ο Μαθησιακός Οργανισμός.

Από όλα τα παραπάνω, λοιπόν, δεν είναι δύσκολο να αντιληφθούμε τη μεγάλη σημασία της Δ.Ο.Π. στη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Παρόλα αυτά, κατά τη διάρκεια ετών έχουν δημιουργηθεί κάποιοι μύθοι γύρω από την ποιότητα. Κάποιοι από αυτούς είναι οι εξής:

- Η έννοια της ποιότητας δεν επιδέχεται σαφή προσδιορισμό, διότι έχει να κάνει με κάτι υποκειμενικό κι αστάθμητο που δεν επιδέχεται μέτρηση.
- Η έννοια της ποιότητας είναι συνυφασμένη με την ιδέα της πολυτέλειας και του μη αναγκαίου σε προϊόντα κι υπηρεσίες.
- Η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας συνεπάγεται αυτομάτως την αύξηση του κόστους δημιουργίας τους στην επιχείρηση.
- Τα περισσότερα αίτια κακής ποιότητας συνδέονται με τους εργαζομένους. Η αδιαφορία και οι υπερβολικές απαιτήσεις τους συμβάλλουν συχνά στη διατήρηση ενός αρνητικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας για τη βελτίωση της ποιότητας.
- Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει στο ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας και, συνεπώς, είναι αρμοδιότητα των ειδικών σε θέματα ποιότητας.

Τα τελευταία χρόνια, λοιπόν, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται σε νέα πρότυπα και φιλοσοφίες διοίκησης προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τα κόστη παραγωγής και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η επιτυχία εφαρμογής αυτών των προτύπων αποδεικνύεται αριθμητικά μέσω των συνεχώς αυξανόμενων ποσοστών των

πιστοποιημένων επιχειρήσεων στη διεθνή και ελληνική αγορά και εξαιτίας της αναγνώρισης των αποκομιζόμενων οφελών.

6.2. Ο Μαθησιακός Οργανισμός σε συνάρτηση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Έχοντας ήδη αναφέρει κάποια γενικά στοιχεία για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και δεδομένου ότι την εξετάζουμε στο πλαίσιο ανάλυσης του Μαθησιακού Οργανισμού, κρίνεται απαραίτητο να αναζητήσουμε την οποιαδήποτε σχέση ανάμεσά τους καθώς και το αν και κατά πόσο το ένα επηρεάζει το άλλο.

Σε προηγούμενη ενότητα του συγκεκριμένου συγγράμματος έχουμε αναφερθεί στην έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού. Περιληπτικά να επαναλάβουμε ότι Μαθησιακός Οργανισμός (Learning Organization) είναι η ενδο-επιχειρησιακή δραστηριότητα κατά την οποία καλλιεργούνται νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης, εκφράζονται ελεύθερα προσδοκίες και αξιώσεις, ενισχύεται η συνεργασία με σκοπό οι άνθρωποι που εργάζονται στον Μαθησιακό αυτό Οργανισμό να δημιουργήσουν τα αποτελέσματα που οι ίδιοι επιθυμούν και να διαπιστώσουν πως οι ίδιοι δημιουργούν την πραγματικότητα και είναι σε θέση να την αλλάξουν (Senge P., 1992).

Συγκρίνοντας τους ορισμούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Μαθησιακού Οργανισμού διαπιστώνεται ότι ανάμεσά τους υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης. Καταρχήν, ως μία πρώτη προσέγγιση θα μπορούσε να αναφερθεί ότι τόσο ο Μαθησιακός Οργανισμός όσο και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, και ως θεωρία και ως πρακτική προσανατολίζονται προς τα νέα δεδομένα της διεθνούς πραγματικότητας ενσωματώνοντας έννοιες, όπως «πρωτοβουλία», «συνεργασία» αλλά και «ανθρώπινος παράγοντας».

Στα πλαίσια, λοιπόν, της νέας πραγματικότητας, στην οποία η ανταγωνιστικότητα διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο, ευνοείται η ανάπτυξη τόσο του Μαθησιακού Οργανισμού όσο και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Είναι γνωστό ότι αποτελούν νέες ενδο-επιχειρησιακές δραστηριότητες και είναι λογικό να ακολουθούν αλλά και να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες και αλλαγές.

Στη συνέχεια θα διαπιστωθεί και θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο ο Μαθησιακός Οργανισμός επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το αντίστροφο.

6.2.1. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως παράγοντας ανάπτυξης του Μαθησιακού Οργανισμού

Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές (Evans J.R., Lindsay W.M., 2005).

Οι αρχές αυτές στηρίζουν και υποβοηθούν σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση να αναπτύξει σύστημα Μαθησιακού Οργανισμού, δεδομένου ότι υπάρχει συνεργασία κατά μήκος ολόκληρης της διοικητικής κλίμακας. Θα ακολουθήσει αναφορά και ανάλυση των αρχών που προαναφέρθηκαν καθώς και αναφορά στον τρόπο που αυτές συνδέονται με τον Μαθησιακό Οργανισμό.

Ø Αρχή 1^η: Εστίαση στους πελάτες και τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση

Είναι γνωστό ότι σε μία επιχείρηση υπάρχουν οι εσωτερικοί αλλά και οι εξωτερικοί πελάτες. Επομένως κρίνεται σκόπιμο η διοίκηση να προβληματίζεται και να προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτές.

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π., λοιπόν, απαιτεί μια δραστική μεταβολή νοοτροπίας στην αντιμετώπιση πελατών, η οποία πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη και όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση. Από τα ανωτέρω συνάγεται το συμπέρασμα, ότι ο προσανατολισμός και η προσέγγιση προς τις ανάγκες των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) οδηγούν στην ενίσχυση και στη δημιουργία των προϋποθέσεων εμφάνισης του Μαθησιακού Οργανισμού.

Ø Αρχή 2^η: Συμμετοχή και ομαδική εργασία

Είναι εμφανές ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν στρατηγικό παράγοντα στη λειτουργία της επιχείρησης. Οι ίδιοι γνωρίζουν τη δουλειά τους καλύτερα από οποιονδήποτε και είναι ικανοί να υποδείξουν σε ποια σημεία χρειάζεται βελτίωση. Η Διοίκηση από την πλευρά της πρέπει να αναπτύξει τα συστήματα και τις διαδικασίες που προωθούν τη συμμετοχή και τη συνεργασία.

Συνειρμικά, οι εργαζόμενοι και η συστηματική συμμετοχή τους σε συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν τη δυνατότητα να αναδείξουν την επιχείρηση σε Μαθησιακό Οργανισμό.

Ø Αρχή 3^η: Έμφαση στις διαδικασίες που υποστηρίζονται από συνεχείς βελτιώσεις και εκπαίδευση

Όπως έχει παρατηρηθεί η πλειοψηφία των προβλημάτων ποιότητας συνδέεται με τις διαδικασίες. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη μαζί με τους εργαζόμενους για το σχεδιασμό και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Οι δραστηριότητες διαχείρισης διαδικασιών βοηθούν στην πρόληψη παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνουν καλύτερη ποιότητα και βελτιωμένη επιχειρηματική παραγωγικότητα μέσω της μείωσης των χρόνων παραγωγής, της βελτίωσης της ευελιξίας και της ταχύτερης ανταπόκρισης στον πελάτη. Οι πιο συνηθισμένες επιχειρηματικές διαδικασίες αφορούν στην απόκτηση γνώσης για τον πελάτη και την αγορά, το στρατηγικό σχεδιασμό, την έρευνα και την ανάπτυξη, τις πωλήσεις, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, την εκπλήρωση των παραγγελιών από τους πελάτες, τη διαχείριση της πληροφορίας, τη μέτρηση και ανάλυση της απόδοσης, την εκπαίδευση των εργαζομένων κ.α. (Davenport T.H., 2005)

Η λέξη-κλειδί στη συγκεκριμένη αρχή, τουλάχιστον σε ότι αφορά τη σύνδεση με τον Μαθησιακό Οργανισμό, είναι η «συνεχείς». Αυτό γίνεται αντιληπτό εάν αναλογιστούμε ότι ο Μαθησιακός Οργανισμός δραστηριοποιείται με συνέχεια από την κορυφή έως το τέλος της ιεραρχικής κλίμακας και αποτελεί τη μορφή οργάνωσης που μαθαίνει συνεχώς.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η Δ.Ο.Π. αποτελεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Ο στρατηγικός της ρόλος είναι αποδεδειγμένος και πλέον όλες οι επιχειρήσεις οδεύουν προς την υιοθέτησή της. Αυτό το οποίο θα εξετάσουμε στη συνέχεια είναι με ποιο τρόπο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επεκτείνεται σε Μαθησιακό Οργανισμό.

Αρχικά, θα αναλύσουμε την ανάγκη που έχει δημιουργηθεί στο επιχειρησιακό προσκήνιο για τη δημιουργία Μαθησιακών Επιχειρήσεων.

Θεωρούμε λογικό ότι σε μία επιχείρηση η επιλεγμένη αρχικά οργανωτική δομή και ο τρόπος λειτουργίας των διαδικασιών της διαμορφώθηκαν για την καλύτερη δυνατή προσαρμογή της στις επικρατούσες τότε συνθήκες στο περιβάλλον της. Οι συνθήκες αυτές ωστόσο μεταβάλλονται και η διοίκηση ανταποκρίνεται με περιορισμένης έκτασης προσαρμογές. Στο βαθμό όμως που οι αλλαγές στο περιβάλλον γίνονται με γρήγορο ρυθμό, με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και τη

διεθνοποίηση της οικονομίας, οι περιορισμένες αλλαγές στην οργανωτική δομή και στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης δεν επαρκούν.

Ο μόνος τρόπος επιβίωσης στις νέες συχνά μεταβαλλόμενες συνθήκες είναι η ανάπτυξη μίας επιχείρησης ικανής για μάθηση, γεγονός που προϋποθέτει την ικανότητα αλλαγής στον τρόπο συμπεριφοράς της επιχείρησης με νέες στρατηγικές και νέες οργανωτικές δομές. Η ικανότητα ανάπτυξης νέων τρόπων αντίδρασης ενός ζωντανού οργανισμού απαιτεί τις απαραίτητες δυνατές αντιδράσεις ή προσαρμογές, που επιβάλλουν οι συνθήκες στο σύγχρονο συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ικανότητα ανάπτυξης νέων τρόπων αντίδρασης ενός ζωντανού οργανισμού στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος ισοδυναμεί με την ικανότητα μάθησης. Αυτό ισχύει τόσο στο επίπεδο ενός ανθρώπου όσο και σε αυτό μιας επιχείρησης, διαφορετικά η αδυναμία αντιμετώπισης διαφορετικών συνθηκών οδηγεί σε σκλήρυνση και τελική κατάρρευσή τους. Η σημασία και ο τρόπος ανάπτυξης Μαθησιακών Οργανισμών παρουσιάστηκαν στις αρχές του 1990 από τον Peter Senge. Αυτό συνέβαλλε στη δημιουργία μιας νέας προσέγγισης στην αντίληψη του ενδεδειγμένου τρόπου ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Εξάλλου όπως διατύπωσε και ο Arie de Geus «η ικανότητα μάθησης μιας επιχείρησης αποτελεί στην εποχή μας και το μοναδικό διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Arie de Geus, 2002).

Το γεγονός ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επηρεάζει το Μαθησιακό Οργανισμό φαίνεται και από τα σημεία στα οποία η Δ.Ο.Π συνδέεται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτό εύκολα επιβεβαιώνεται εάν σκεφτούμε ότι στο Μαθησιακό Οργανισμό ο άνθρωπος βρίσκεται στο κέντρο των διαδικασιών και λειτουργιών με στόχο την αλληλοϋποστήριξη και μεταβίβαση γνώσης και ιδεών κατά μήκος όλης της ιεραρχικής κλίμακας.

Κατά τον προσανατολισμό στη διαδικασία υλοποίησης ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρατηρείται ότι κρίνεται απαραίτητη η χρήση μιας πιο ανθρώπινης προσέγγισης και ενός μανατζμεντ που ασκείται κατά ποιοτικό τρόπο προκειμένου να γίνει σε προκαταρκτικό στάδιο ο στατιστικός έλεγχος διεργασιών. Η υλοποίηση περιλαμβάνει ακόμα και την εκπαίδευση σε κατάστρωση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών αλλά και την σε μεγάλη έκταση επιμόρφωση στη στατιστική. Με αυτό τον τρόπο αναπτύσσονται όρια ελέγχου και κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να καταστούν εφικτές τυχόν διορθωτικές ενέργειες, κυρίως μέσω της ανατροφοδότησης, και να υπάρξει συνεχής βελτίωση σε όλες τις επιμέρους

διαδικασίες εντός του οργανισμού. Τελικά αυτό θα οδηγήσει στην ανάπτυξη υπευθυνότητας από την πλευρά του διοικητικού προσωπικού, ανεξαρτήτως βαθμίδας που κατέχει στην ιεραρχία.

Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί αρκετή έμφαση στη Δ.Ο.Π. και παρατηρείται η ευρεία εισαγωγή των αρχών της ολικής ποιότητας σε όλους τους τομείς της δραστηριότητας ακόμα και στην καθημερινή μας ζωή. Πιστεύεται ότι η επιτυχία ενός προγράμματος Δ.Ο.Π. εξαρτάται και από το αν θα ληφθεί υπόψη και ο ανθρώπινος παράγοντας, πέρα από τον επιτυχή έλεγχο του όλου συστήματος, σε ότι αφορά τις συνέπειες που θα έχει το πρόγραμμα αυτό πάνω στην συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού. Τα τελευταία πενήντα χρόνια έχει παρατηρηθεί και έχει αποδειχθεί παράλληλα ότι είναι σαφώς ευκολότερο να ελέγξει ένας μάνατζερ συστήματα παρά τους ίδιους τους ανθρώπους που τα απαρτίζουν. Έτσι πολλές φορές οι μάνατζερ αποτυγχάνουν γι' αυτό ακριβώς το λόγο, γιατί εστιάζουν δηλαδή την προσοχή τους περισσότερο πάνω στα συστήματα και δε δίνουν την ίδια έμφαση στους ανθρώπους. Ένα από τα στοιχεία της Δ.Ο.Π. είναι η συλλογική εργασία και η οποία εμπλέκει τους ανθρώπους στη νοοτροπία της επίτευξης ενός κοινού στόχου και της ολικής ποιότητας στις δραστηριότητες του οργανισμού.

Θα πρέπει να υπάρχουν σχέσεις ποιότητας ανάμεσα:

(α) στην επιχείρηση και τους εργαζομένους

Η σχέση ποιότητας προς τους εργαζομένους δεν περιορίζεται μόνο στην εμπρόθεσμη καταβολή ικανοποιητικών αμοιβών και στην παροχή της εργασίας τους σε κατάλληλους χώρους αλλά και στη συμμετοχή τους στην κατάρτιση προτάσεων για τη βελτίωση της ποιότητας και τελικά της παραγωγικότητας καθώς και στην αναγνώριση από την επιχείρηση των προσπαθειών τους αυτών. Η εποχή κατά την οποία ο ρόλος του εργαζομένου ήταν η απλή διεκπεραίωση των εργασιών που του ανατέθηκαν άνευ ουδεμίας αντιρρήσεως έχει παρέλθει. Σήμερα ο εργαζόμενος, με διάφορα συστήματα και σχήματα προσεγγίζει, είτε άμεσα, είτε έμμεσα τη λήψη αποφάσεων που αφορούν στη σχεδίαση και βελτίωση των προϊόντων και κατά αυτό τον τρόπο συμμετέχει ενεργά στην οργάνωση των λειτουργιών της επιχείρησης και δεν αποτελεί ένα απλό εκτελεστικό όργανο.

(β) στην επιχείρηση και τους πελάτες της

Η λαϊκή φράση «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» αποτελεί τη βάση και το θεμέλιο λίθο της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το ολικό δίκιο του πελάτη που εφαρμόστηκε αρχικά στην Ιαπωνία είχε ως αποτέλεσμα την ανταγωνιστική επικράτηση των προϊόντων της στις διεθνείς αγορές και την ραγδαία οικονομική της ανάπτυξη. Ο δυσαρεστημένος πελάτης είναι ό,τι χειρότερο μπορεί να συμβεί σε μία επιχείρηση.

(γ) στην επιχείρηση και τους προμηθευτές και πιστωτές της

Η προγραμματισμένη και εμπρόθεσμη παραγγελία των υλικών που απαιτούνται από την επιχείρηση στους προμηθευτές της δημιουργεί σχέσεις ποιότητας. Από την άλλη πλευρά, η εμπρόθεσμη παράδοση των υλικών από τους προμηθευτές είναι σημαντική για την επιχείρηση. Καθυστέρηση παράδοσης των υλικών έχει ως επακόλουθο την καθυστέρηση παράδοσης των έτοιμων προϊόντων στους πελάτες της με συνέπεια τη δυσφήμιση αυτής και ενδεχόμενα την ακύρωση της παραγγελίας και την καταβολή αποζημιώσεων λόγω μη εμπρόθεσμης παράδοσης. Είναι προτιμότερη η επιλογή ακριβότερου αλλά συνεπούς προμηθευτή έναντι ενός φθηνότερου και ασυνεπή προμηθευτή, διότι το τελικό κόστος για την επιχείρηση, έστω και με αυξημένες τιμές των απαιτούμενων υλικών, θα είναι μικρότερο.

Βέβαια, είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να γίνει μία σύντομη αναφορά στους στόχους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στα στοιχεία τα οποία συναντιούνται και ταιριάζουν με το Μαθησιακό Οργανισμό.

Οι βασικοί, λοιπόν, στόχοι της Δ.Ο.Π. είναι:

1. Η δημιουργία ευχαριστημένων πελατών

Σε αντίθεση με τη κλασική θεωρία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων κατά την οποία πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης είναι η επίτευξη κέρδους, η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. θεωρεί ως πρωταρχικό στόχο τη δημιουργία ευχαριστημένων πελατών από τους οποίους θα επιτευχθούν κέρδη. Χωρίς πελάτες η επιχείρηση, οτιδήποτε και να κάνει δεν είναι δυνατό να επιτύχει κέρδη.

Η ικανοποίηση όμως των πελατών δεν προέρχεται μόνο από τα προϊόντα της επιχείρησης αλλά και από την ποιότητα όλης της συμπεριφοράς της προς τον πελάτη, όπως είναι η προ της πώλησης και μετά της πώλησης εξυπηρέτηση.

2. Η συνεχής προσπάθεια ποιοτικής βελτίωσης της ποιότητας της επιχείρησης σε όλα τα στάδια της οργάνωσής της

Ο Deming παριστάνει τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης με τον «κύκλο του Deming» ο οποίος περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις:

- Το σχεδιασμό με τον οποίο τίθενται οι στόχοι του προγράμματος βελτίωσης (plan)
- Τη συλλογή στοιχείων κατά την οποία συλλέγονται στοιχεία σχετικά με τα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν (do)
- Την ανάλυση κατά την οποία αναλύονται τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί (check)
- Την υλοποίηση κατά την οποία αξιολογούνται οι προτεινόμενες λύσεις (act)

3. Η προσπάθεια εξάλειψης των λαθών

Τα λάθη έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και την ικανοποίηση των πελατών. Στην εποχή μας, όπου είναι εποχή σκληρού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ομοειδών επιχειρήσεων, θα πρέπει να ενημερωθούν και να ενημερώσουν τα στελέχη τους αλλά και το προσωπικό τους για τις σύγχρονες εξελίξεις στον τρόπο διοικήσεως των επιχειρήσεων και να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις εφαρμόζοντας, ανάλογα με το μέγεθός τους και τις οικονομικές τους δυνατότητες, όλες ή μέρος των μεθόδων και τεχνικών που καλύπτονται από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με μακροχρόνιο στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη και όχι τον αβέβαιης διάρκειας βραχυχρόνιο στόχο της υψηλής αποδοτικότητας.

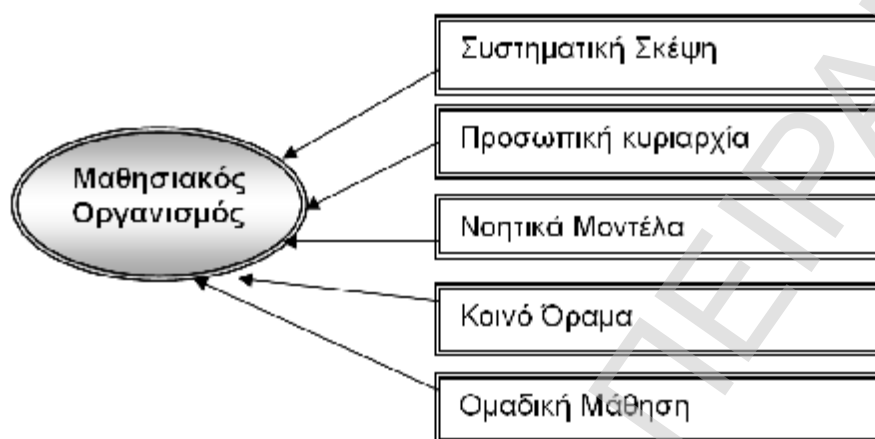
6.2.2. Ο Μαθησιακός Οργανισμός ως προέκταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Έχοντας ήδη αναφέρει παραπάνω τις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. και το πώς αυτές επηρεάζουν, σχετίζονται και οδηγούν στην ανάπτυξη του Μαθησιακού Οργανισμού, στη συνέχεια θα ακολουθήσει αναφορά στις προσεγγίσεις - πυλώνες που οδηγούν στη δημιουργία του Μαθησιακού Οργανισμού.

Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε είναι ότι ο Μαθησιακός Οργανισμός είναι ένα είδος προέκτασης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και γι' αυτό οι

προσεγγίσεις του έχουν κάποια κοινά στοιχεία, ή έστω κοινές βάσεις με τις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.

Οι προσεγγίσεις - πυλώνες του Μαθησιακού Οργανισμού απεικονίζονται στο παρακάτω Διάγραμμα 6.1.



Πηγή: Senge P.M., "The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization"

Διάγραμμα 6.1: Πυλώνες του Μαθησιακού Οργανισμού

Καθώς η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους του τομείς και λειτουργίες της επιχείρησης, είναι λογικό να αποτελείται από:

Ø Ένα πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών που αφορούν στην ποιότητα και στις σχέσεις της με τις γενικές στρατηγικές, το όραμα, την αποστολή και τους επιχειρησιακούς στόχους.

Ø Συστήματα, διαδικασίες, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία που αφορούν τον σχεδιασμό και τη διασφάλιση της ποιότητας.

Ø Μία οργανωσιακή κουλτούρα που δίνει έμφαση σε αξίες, και σημασίες που συνδέονται άμεσα με την εξασφάλιση της ποιότητας.

Ø Ικανότητες των εργαζομένων να επιτυγχάνουν ποιότητα παντού.

Από την άλλη πλευρά, έχουμε ένα άλλο σύστημα, το Μαθησιακό Οργανισμό, στον οποίο καλλιεργούνται νέοι τρόποι σκέψης και η έννοια «μάθηση» κατέχει κυρίαρχο ρόλο. Η οργάνωση αυτή, λοιπόν, μέσω των Μαθησιακών Οργανισμών σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο δημιουργεί κοινή γνώση, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό το μέλλον που επιθυμεί.

6.3 Διαπιστώσεις για την αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με το Μαθησιακό Οργανισμό

Έχοντας κάνει τις όποιες συνδέσεις και συσχετισμούς ανάμεσα στον Μαθησιακό Οργανισμό και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει να τονιστεί ότι ο Μαθησιακός Οργανισμός συμπεριλαμβάνει και δεν αποκλείει την Ολική Ποιότητα. Στον παρακάτω Πίνακα 6.1 απεικονίζονται τα βασικά στοιχεία των δύο συστημάτων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1
Βασικά Στοιχεία Δ.Ο.Π. και Μαθησιακού Οργανισμού

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Μαθησιακός Οργανισμός
<ul style="list-style-type: none">α Έμφαση στη ποιότηταα Πελάτης (εσωτερικός - εξωτερικός)α Κύκλοι ποιότηταςα Επίλυση προβλημάτων - προτάσειςα Απλά στατιστικά εργαλεία και μετρήσειςα Προγραμματισμός και οργάνωση της διαχείρισης της ποιότητας	<ul style="list-style-type: none">α Συνεχή Μάθησηα Αέναη βελτίωσηα Αξιοποίηση λαθών, εμπειριών και αποτυχιώνα Πειραματισμόςα Δημιουργικότηταα Ανοιχτή στο περιβάλλονα Συστηματική Σκέψη (έμφαση στο όλο)α Ολική Ποιότηταα Επιχειρηματικός Επανασχεδιασμός

Πηγή: Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ», σ.479

6.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Μαθησιακός Οργανισμός

Σύμφωνα με σχετική μελέτη των Sohal, A. και Morisson M. (1995) διατυπώνεται η αξία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) και η θετική της επίδραση στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων με την έννοια της βελτίωσης της παραγωγικότητας και της μείωσης του κόστους. Άλλωστε, η εγκαθίδρυση των εθνικών βραβείων ποιότητας σε κάποιες χώρες έχει αυξήσει την επαγρύπνηση των στελεχών σχετικά με την ποιότητα κι έχει αναγνωρίσει το εγχείρημα της βελτίωσης

ποιότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Επιπλέον, ο Wisner και ο Eakins έχουν δείξει πως ακόμα και σε οικονομικά δύσκολες περιόδους, οι νικητές των βραβείων ποιότητας αποδίδουν γενικά καλά, από οικονομικής πλευράς, ή τουλάχιστον καλύτερα από τους ανταγωνιστές τους (Wisner J.D., Eakins S.G, 1994, σ.8-25).

Πρόσφατα, η ιδέα του Μαθησιακού Οργανισμού κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η μνεία της σε συγγράμματα του Pedler (1991), του Senge (1992) και του Garvin (1993).

Ο Senge, περιγράφει τους Μαθησιακούς Οργανισμούς, ως οργανισμούς όπου οι άνθρωποι συνεχώς επεκτείνουν την ικανότητα τους να προκαλέσουν επιθυμητά αποτελέσματα, όπου νέες τεχνικές σκέψης αναπτύσσονται κι όπου οι άνθρωποι διαρκώς εκπαιδεύονται πώς να μαθαίνουν (Senge P.M., 1992).

Ο Garvin αποτυπώνει τους Μαθησιακούς Οργανισμούς ως οντότητες επιδέξιες στη δημιουργικότητα, που αποκτούν και μεταφέρουν τη γνώση και είναι ικανές να μετατρέψουν τη συμπεριφορά, ώστε να αντανακλά επιτυχώς τη νέα γνώση και διορατικότητα (Garvin D.A, 1993, σ.78-91).

Και οι δύο αυτοί ορισμοί υπονοούν ένα νέο τρόπο σκέψης σχετικά με το πώς οι άνθρωποι δουλεύουν μαζί και τονίζουν την ανάγκη για μεγαλύτερη έμφαση στην ανασκόπηση των παρουσών και παρελθουσών εμπειριών.

Ο Μαθησιακός Οργανισμός θεωρείται μια επαναστατική ιδέα, ωστόσο διαφέρει από την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας; Ποια είναι τα χαρακτηριστικά για την ανάπτυξη ενός οργανισμού μάθησης; Τα προβλήματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη των Μαθησιακών Οργανισμών δε διαφέρουν καθόλου από αυτά που σχετίζονται με την ανάπτυξη των οργανισμών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αν εφαρμοστεί ως φιλοσοφία καθώς και ως σύνολο τεχνικών, μπορεί να αποτελέσει όχημα για την οργανωσιακή μάθηση. Η ποιότητα σχετίζεται κυρίως με τη μάθηση. Ο Garvin διακρίνει μια ξεκάθαρη φιλοσοφική σχέση μεταξύ της συστημικής επίλυσης προβλημάτων και της ποιότητας (Garvin D.A., 1993, σ.78-91).

Σύμφωνα με τον Barrow, η σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Μαθησιακού Οργανισμού είναι φανερή με δύο τρόπους. Πρώτον, υπάρχει μια σχέση αιτίας-αιτιατού, δηλαδή η μάθηση είναι ένα επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεύτερον, υπάρχει δεσμός μεταξύ δύο δυναμικών συστημάτων, της βελτίωσης διαδικασιών και της οργανωσιακής μάθησης, τα οποία λειτουργούν με ενιαίο τρόπο (Barrow J.W., 1993, σ.39-43).

Επίσης, ο Garvin προτείνει πως προκειμένου οι επιχειρήσεις να μετατραπούν σε Μαθησιακό Οργανισμό πρέπει να είναι εκπαιδευμένες στις ακόλουθες πέντε δραστηριότητες (Garvin D.A, 1993, σ. 78-91):

- Συστηματική επίλυση προβλημάτων: χρησιμοποιούνται πραγματικά δεδομένα και όχι υποθέσεις και απλά στατιστικά εργαλεία.
- Πειραματισμό με νέες προσεγγίσεις: συστηματική αναζήτηση νέας γνώσης λόγω των νέων προοπτικών κι όχι λόγω τρεχουσών δυσκολιών.
- Μάθηση μέσω των εμπειριών και της ιστορίας του παρελθόντος: ανασκόπηση των επιτυχιών και των αποτυχιών.
- Μάθηση από τις εμπειρίες και τις καλύτερες πρακτικές των άλλων: συγκριτική προτυποποίηση, έρευνα του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Μετάδοση της γνώσης γρήγορα κι αποτελεσματικά σε όλο τον οργανισμό: επιτυγχάνεται μέσω μηχανισμών όπως γραπτές και προφορικές αναφορές, επισκέψεις, περιηγήσεις, προγράμματα εναλλαγής θέσεων (rotation programs) κι εκπαίδευση.

Προκειμένου να προσδιοριστεί η σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των Μαθησιακών Οργανισμών, στη συνέχεια εξετάζονται τρεις οργανισμοί, οι οποίοι υιοθέτησαν επιτυχώς τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι τρεις αυτοί οργανισμοί, οι οποίοι βρίσκονται στη Μελβούρνη της Αυστραλίας, είναι: η Toyota Motor Corporation Australia, η Ramset Fasteners Limited και η W.A. Deutscher Metal Products Group (Ramsay E., Samson D., Sohal A., 1991, σ.1-115 / Samson D., Sohal A., Ramsay E., 1993, σ.135-52 / Sohal A.S., Samson D., Ramsay I., 1994, σ. 435-444).

Η Toyota Motor Corporation Australia (TMCA) είναι μια από τις τέσσερις κύριες αυτοκινητοβιομηχανίες στην Αυστραλία και απασχολεί περίπου 4.000 άτομα. Η Toyota Production System αποτέλεσε τη βάση για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην TMCA. Το αποτέλεσμα ήταν μεγαλύτερη εστίαση στους πελάτες και στους προμηθευτές, προτυποποίηση και ποιοτικός έλεγχος κι εκτεταμένη εκπαίδευση και συμμετοχή του εργαζομένου στα θέματα της επιχείρησης.

Η Ramset Fasteners Limited παράγει μια ποικιλία προϊόντων στα οποία συμπεριλαμβάνονται συστήματα στερέωσης, συστήματα εξόρυξης κι αγκυροβόλησης, συγκολλητικές και στεγανωτικές ουσίες για την κατασκευαστική βιομηχανία και την κατοικία. Η πρωτοβουλία για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας της

Ramset έχει την απαρχή της στα μέσα της δεκαετίας του 1980 αλλά δεν απογειώθηκε εξ αρχής λόγω της έλλειψης υποστήριξης από το μέσο κλιμάκιο της διοίκησης.

Τέλος, η W.A. Deutscher, ο όμιλος των μεταλλικών προϊόντων, παράγει μια ειδική ποικιλία βιδών. Στις αρχές του 1980 η επιχείρηση βίωσε μια απώλεια του μεριδίου της αγοράς και την παρακμή της οικονομικής της βιωσιμότητας. Μια έρευνα της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας καθόρισε ότι απαιτούνταν βελτιώσεις στην ποιότητα, στον προσανατολισμό προς τον πελάτη και στις παραγωγικές διαδικασίες. Η απάντηση δόθηκε με την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

6.4.1 Ο συνδυαστικός κρίκος μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των Μαθησιακών Οργανισμών

Στη συνέχεια αναλύονται οι πρωτοβουλίες σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας των τριών επιχειρήσεων υπό το πρίσμα των πέντε απαραίτητων δραστηριοτήτων των Μαθησιακών Οργανισμών του Garvin (Garvin D.A., 1993, σ. 78-91).

Η ανάλυση που ακολουθεί δείχνει με σαφήνεια την άμεση σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Οργανωσιακής Μάθησης.

Συστηματική επίλυση προβλημάτων

Η Deutscher εισήγαγε μηχανισμούς προκειμένου να συγκεντρώσει δεδομένα στα οποία μπορούν να βασίζονται οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται: η εισαγωγή διαφόρων προγραμμάτων προσανατολισμένων στην ποιότητα, ιστορικά φυλλάδια ποιότητας, εγκατάσταση αυτόματων ανιχνευτών που εντοπίζουν τις διακυμάνσεις ποιότητας, ανίχνευση των ορίων ελέγχου στη διαδικασία της «εν ψυχρώ σφυρηλάτησης» και μία μελέτη ανατροφοδότησης από τον πελάτη για να καθορίζεται ποια αγαθά είναι σε ζήτηση και γιατί.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Ramster Fasteners είναι εστιασμένο γύρω από την ποιότητα του προϊόντος. Για το σκοπό αυτό η επιχείρηση έχει εισάγει διάφορες πρωτοβουλίες, οι οποίες περιλαμβάνουν: έλεγχος των πρωτογενών

προϊόντων ενάντια στις προδιαγραφές, φύλλα ελέγχου για την καταμέτρηση των ποσοστών μη αποδοχής, ανάλυση της διαχείρισης αποθήκης.

Στην TMCA μια εσωτερική επιθεώρηση του προϊόντος ελέγχει 100 οχήματα ανά μήνα για ένα αριθμό αποκλίσεων ενάντια στους στόχους που έχουν τεθεί. Η εκτεταμένη δραστηριότητα έρευνας είναι ουσιαστικό μέτρο της ανατροφοδότησης από τον πελάτη. Αυτά τα δεδομένα έχουν προσφέρει στην Toyota καλύτερη κατανόηση της πορείας προς την οποία θα έπρεπε να κατευθυνθεί προκειμένου να βελτιώσει την παραγωγική ανταγωνιστικότητα της. Τα δεδομένα επίσης συλλέγονται από τα χαρακτηριστικά των πελατών, τις αναφορές των εμπόρων και τα κέντρα παροχής βοήθειας των πελατών.

Πειραματισμός με νέες προσεγγίσεις

Η Deutscher χρειάστηκε να κατευθύνει κάποια μέγιστης σημασίας στρατηγικά θέματα κι έπρεπε να γίνουν βελτιώσεις στην ποιότητα, στον προσανατολισμό προς τον πελάτη και στις διαδικασίες παραγωγής. Σε μια προσπάθεια να επιτευχθούν αυτές οι βελτιώσεις, η επιχείρηση βελτιστοποίησε την οργανωτική της δομή και τις αναφερόμενες στη διοίκηση σχέσεις και υιοθέτησε ένα αριθμό καινοτόμων παραγωγικών μεθόδων και τεχνικών.

Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Ramset οδήγησε στις εξής πρωτοβουλίες: βελτιωμένη επικοινωνία, σχέδιο «λαμπρών ιδεών» για τη ενθάρρυνση των ιδεών των εργαζομένων κι εγκατάσταση ενός συστήματος υπολογιστή που αντικαθιστά τον φυσικό έλεγχο του αποθέματος και τον έλεγχο των διαδικασιών.

Στην TMCA το σύστημα παραγωγής της Toyota (TPS) εισήχθη για να ενοποιήσει τις ευκολίες του εργοστασίου, των υλικών και της εργασίας, το οποίο αποτέλεσε τη βάση για την επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Μάθηση από τις εμπειρίες και την ιστορία του παρελθόντος

Οι νέες διαδικασίες της διοίκησης στην Deutscher διευκόλυναν την αποτελεσματική έρευνα και την εφαρμογή εταιρικών στρατηγικών. Τα κύρια οφέλη της ομαδικής εργασίας και της αμοιβαίας επικοινωνίας αποτέλεσαν η καθαρότητα του σκοπού, η καθαρή υπευθυνότητα και η αποτελεσματική μέτρηση της

προηγούμενης απόδοσης, τα οποία με τη σειρά τους διευκόλυναν τη γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές σε εσωτερικές κι εξωτερικές συνθήκες.

Η συγκέντρωση του προγράμματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε ένα συγκεκριμένο τομέα της λειτουργίας, έδωσε στην Ramset την ευκαιρία να μαθαίνει από την εμπειρία. Ο σχηματισμός των ομάδων εργασίας και τακτικών ενοτήτων εκπαίδευσης διευκόλυνε μια συνεχή έρευνα της διαδικασίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στην Toyota, οι ηγέτες των ομάδων συναντιούνται σε καθημερινή βάση για να συζητήσουν για την πρόοδο της εταιρείας, την εφαρμογή της πολιτικής και την επίτευξη του στόχου. Σε εβδομαδιαία βάση έπειτα, η τελευταία πληροφορία μεταδίδεται και συζητιέται με τους συνεργάτες στις επίσημες ενημερώσεις της ομάδας.

Μάθηση από τις εμπειρίες και τις καλύτερες πρακτικές των άλλων

Τακτικά ταξίδια στην Ιαπωνία έδωσαν στους γενικούς συμβούλους και στα στελέχη παραγωγής της Deutdcher ένα παράδειγμα εργασίας με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κι ενθάρρυναν τη μελέτη της πάνω σε αυτή τη φιλοσοφία. Η Deutscher επιπλέον μαθαίνει από τους άλλους αξιολογώντας διαρκώς τα προϊόντα των ανταγωνιστών κι εστιάζοντας σε ειδικές περιοχές προβλημάτων, ανέπτυξε μια σχέση μεταξύ των δικών της επιχειρηματικών λειτουργιών και του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Προκειμένου να μάθουν σχετικά με συμβατικές πλευρές της αγοράς, της χρήσης του προϊόντος και την μετά την πώληση εξυπηρέτηση των πελατών τους, στο υποκατάστημα της Ramset, τα τοπικά και διαχειριστικά στελέχη μαζί με τους αντιπροσώπους πωλήσεων, συναντιόντουσαν τακτικά με τους μεγαλύτερους πελάτες τους.

Ενώ, τα εργοστάσια της Toyota Australian προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών που κάνουν εξαγωγές, πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να ταιριάζουν με την Ιαπωνική ποιότητα. Αυτό εμπεριέχει συγκριτική προτυποποίηση των εργοστασίων της Toyota σε όλο τον κόσμο. Η ληφθείσα ανατροφοδότηση από τη συγκριτική αυτή αξιολόγηση χρησιμοποιείται προς την πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων και την επίτευξη μιας βελτιωμένης θέσης.

Μεταφορά γνώσης παντού στον οργανισμό

Οι κύριες ενδείξεις που φαίνεται να διευκολύνουν την αποτελεσματική μεταφορά γνώσης παντού στον οργανισμό της Deutscher συνοψίζονται στα εξής:

- το οργανωσιακό κλίμα, το οποίο δίνει έμφαση στην εργασία σε ομάδες
- η αμοιβαία επικοινωνία και το κοινό όραμα
- οι τακτικές συναντήσεις των ομάδων
- οι μηνιαίες συναντήσεις των στελεχών
- η χρήση των δια-λειτουργικών ομάδων
- οι επιδείξεις των προϊόντων και η ανάπτυξη νέων προϊόντων
- το «πρόγραμμα ένταξης» στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και το ανοικτό προς όλους στην εταιρία «πρόγραμμα επίγνωσης»

Ο καταλύτης για τη μετάδοση αποτελεσματικής γνώσης στην Ramset φαίνεται να είναι η βελτιστοποιημένη οργανωσιακή δομή. Αυτή η αναδόμηση έχει οδηγήσει στη βελτιωμένη επικοινωνία, ιδιαίτερα μεταξύ του τμήματος της έρευνας και ανάπτυξης και του τμήματος της διαφήμισης. Τα εντατικά προγράμματα μάθησης και η εισαγωγή του σχεδίου «των λαμπρών ιδεών» έχουν επίσης προστεθεί στη ροή της γνώσης.

Στην Toyota, ειδικές μαθησιακές ενότητες έχουν σχεδιαστεί προκειμένου να δώσουν στους εργαζομένους ειδική γνώση που τους οδηγεί μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της παραγωγικής διαδικασίας. Άλλοι τρόποι που βελτιώνουν τη μετάδοση της γνώσης είναι: η χρήση των τακτικών συναντήσεων των ομάδων, οι κύκλοι ποιότητας, τα τεχνικά εγχειρίδια εργασίας και τα σχέδια υποδείξεων των εργαζομένων.

Μέσα από εμπειρική διερεύνηση έγινε γνωστό ότι οι παραπάνω επιχειρήσεις ανεδείχθησαν ως Μαθησιακοί Οργανισμοί. Κατά τη διάρκεια των πέντε έως δέκα ετών που πέρασαν, επέκτειναν την ικανότητα τους να δημιουργούν επιθυμητά αποτελέσματα και κατέλαβαν ηγετικές θέσεις στον επιχειρηματικό τομέα που δραστηριοποιούνται. Επιπλέον, υπάρχει σαφής ένδειξη ότι κάθε οργανισμός προσπαθεί να αποκτήσει διαρκώς νέα γνώση σχετικά με τους πελάτες, του προμηθευτές, τις διαδικασίες και τους εργαζομένους. Αυτή η γνώση διαχέεται παντού στον

οργανισμό για να τροποποιήσει τη συμπεριφορά οδηγώντας σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον.

Η μάθηση είναι επομένως ένα προϊόν ενός επιτυχώς εφαρμοσμένου προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μια πρωτοβουλία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί μόνο ως επιτυχημένη, όταν έχει δημιουργηθεί ένα νέο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να μάθουν, να μοιραστούν γνώση και να συνεισφέρουν.

Δυστυχώς όμως, οι περισσότερες προσπάθειες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ποτέ δε φτάνουν στο επίπεδο όπου οι συμπεριφορές των ανθρώπων έχουν τροποποιηθεί και νέοι εργασιακοί μηχανισμοί και κουλτούρα έχουν καθιερωθεί.

6.5 Το πρότυπο ποιότητας του EFQM

Πριν εξαχθεί κάποιο συμπέρασμα για τη συσχέτιση και αλληλεπίδραση της Δ.Ο.Π. με το Μαθησιακό Οργανισμό, θα αναφερθούν λίγα λόγια για τους Διεθνείς Οργανισμούς Ποιότητας.

Μια νέα φιλοσοφία διοίκησης επιχειρήσεων, η οποία έχει αποδείξει την αποτελεσματικότητά της, αποτελεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η νέα φιλοσοφία με τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί προσφέρει στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που την εφαρμόζουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους μακροχρόνια μέσω της ικανοποίησης των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών. Η Δ.Ο.Π. βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών μιας επιχείρησης ή οργανισμού για τη βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων, των υπηρεσιών και του τρόπου εργασίας. Η Δ.Ο.Π. προσφέρει στις επιχειρήσεις την απαραίτητη δυναμική για βελτίωση και τα απαραίτητα μέσα για ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τους.

Η Ευρώπη έχοντας αναγνωρίσει την αξία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συγκρότησε το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (**European Foundation for Quality Management- EFQM**) στις 15 Σεπτεμβρίου 1988, του οποίου σκοπός είναι να βοηθήσει τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να συμμετάσχουν σε δράσεις και διαδικασίες οι οποίες θα τους οδηγήσουν στην επιχειρηματική τελειότητα και ταυτόχρονα να αναγνωρίσουν τη συνεισφορά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων.

Το ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας υιοθετήθηκε το 1989 από την European Foundation for Quality Management (EFQM) και είχε ως σκοπό την ενίσχυση της ποιότητας στις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις, Οργανισμούς κ.λ.π. και την καθιέρωση ενιαίας ορολογίας, νοοτροπίας και συνείδησης για την ποιότητα από όλους ανεξαιρέτως τους Ευρωπαίους.

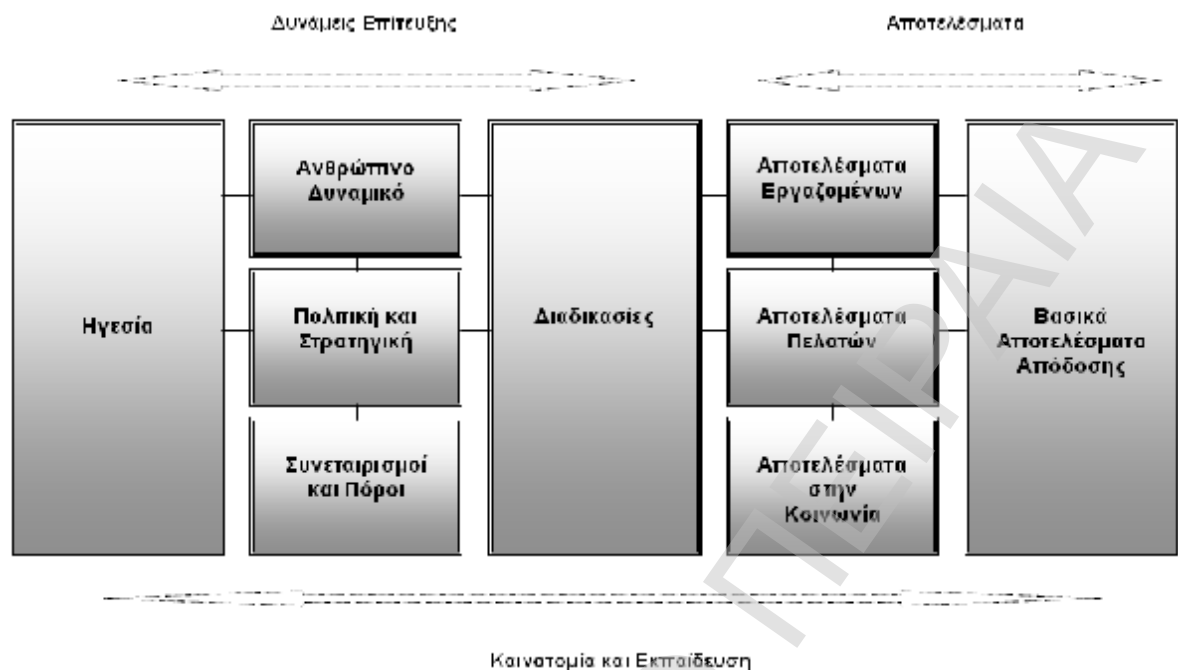
Το μοντέλο ποιότητας αφορά στην πρόληψη των λαθών και προβλημάτων, δηλαδή στον εντοπισμό και διόρθωση του λάθους ή του προβλήματος πριν την παραγωγή. Επιπρόσθετα, το μοντέλο ποιότητας στοχεύει στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης. Η εφαρμογή του μοντέλου ποιότητας στοχεύει επίσης και στην αξιοποίηση των δημιουργικών ιδεών των στελεχών της επιχείρησης, αναγνωρίζοντας ότι αυτοί είναι οι κατεξοχήν γνώστες των καθημερινών προβλημάτων της εργασίας.

Είναι ευνόητο ότι η εφαρμογή του μοντέλου ποιότητας, η οποία διέπεται από παρόμοια κριτήρια σε όλο τον ανεπτυγμένο κόσμο, έχει θετικότατο αντίκτυπο στο προφίλ μιας επιχείρησης και στην εμπορικότητα των προϊόντων της. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ή θέλουν να δραστηριοποιηθούν στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον.

Λαμβάνοντας δε υπόψη ότι το εμπόριο καθίσταται παγκόσμιο με ραγδαίους πλέον ρυθμούς μέσω Διαδικτύου και ότι οι εμπορικές διαδικασίες μέσω Διαδικτύου απαιτούν προϊόντα και υπηρεσίες πιστοποιημένα με προδιαγραφές υψηλής ποιότητας, η εφαρμογή του μοντέλου ποιότητας καθίσταται πλέον απαραίτητη για όποια επιχείρηση θέλει να παραμείνει βιώσιμη.

Κατά συνέπεια, το πρότυπο Δ.Ο.Π. του E.F.Q.M. δίνει τη δυνατότητα σε ένα οργανισμό να αυτό-αξιολογηθεί. Οι καθοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης ενός συστήματος Δ.Ο.Π. είναι η ανάπτυξη των διαδικασιών στους τομείς διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, της πολιτικής και της στρατηγικής, και των πόρων του οργανισμού κάτω από την καθοδήγηση της ηγεσίας του.

Στο Διάγραμμα 6.2 που ακολουθεί απεικονίζονται τα εννιά κριτήρια αυτό-αξιολόγησης ενός οργανισμού κατά την εφαρμογή του προτύπου του E.F.Q.M. (Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεταιρισμοί και Πόροι, Διαδικασίες, Αποτελέσματα σχετικά με τους Εργαζομένους, Αποτελέσματα σχετικά με τους Πελάτες, Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία, και Βασικά Αποτελέσματα Απόδοσης):



Πηγή: Evans J.R., Lindsay W.M., "The management and control of quality", σ.125

Διάγραμμα 6.2: Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας E.F.Q.M.

6.6 Το πρότυπο ISO 9001 και η σχέση του με το Μαθησιακό Οργανισμό

Το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 αποτελεί το πιο συνηθισμένο εργαλείο πιστοποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας μιας επιχείρησης. Εμπειρικά ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις και δημόσιοι οργανισμοί σπεύδουν να προσαρμόσουν το Σύστημα τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου προτύπου.

Ο σπουδαιότερος λόγος που ωθεί τους επιχειρηματίες να προβούν σε αυτήν την προσπάθεια αφορά όχι μόνο στο μάρκετινγκ αλλά και στην ευελιξία που προσδίδει στη δομή της ίδιας της επιχείρησης. Η ευελιξία που αποκτά το σύστημα διαχείρισης μιας επιχείρησης την καθιστά ανταγωνιστική και ικανή να διαχειρίζεται σωστά τους πόρους προκειμένου να παράγει ένα ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Κοινά σημεία αναφοράς του προτύπου και του Μαθησιακού Οργανισμού αφορούν στην αποδοτική διαχείριση των πόρων και κυρίως των ανθρώπων, στην αέναη εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων, στη σχέση με τους προμηθευτές και τους υπεργολάβους και στην επικοινωνία με τους πελάτες.

Πρόσφατα, το πρότυπο ISO 9001:2000 αναβαθμίστηκε στο ISO 9001:2008. Ουσιαστική είναι η έμφαση που δίνει το νέο πρότυπο στο ρόλο και στη σχέση με τους προμηθευτές – υπεργολάβους.

6.7 Συμπέρασμα

Από τη μελέτη της παραπάνω ενότητας προκύπτει η μεγάλη σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η αλληλεξάρτηση της με την έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού.

Έκτος από την ανάγκη για επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης σε μία έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά, η αδυναμία των γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας καθώς και η αναποτελεσματικότητα «μηχανιστικών διαδικασιών» αποτελούν κάποιους ακόμη λόγους υιοθέτησης της Δ.Ο.Π. Χωρίς, όμως, την εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, είναι αδύνατο να επιτευχθούν σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη.

Ο ανθρώπινος παράγοντας, λοιπόν, κατέχει δεσπόζουσα θέση και στις δύο προσεγγίσεις. Η διαρκής μάθηση και συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων σε μια επιχείρηση, την καθιστά ανταγωνιστική.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Arie de Geus, «Εταιρία ένας ζωντανός οργανισμός, Επιβίωση σε ένα αβέβαιο περιβάλλον», εκδόσεις Κριτική, Επιμέλεια Γ. Ζηρίννης, 2002
- Barrow J.W., “Does Total Quality Management equal Organizational Learning?”, Quality Progress, σ.39-43, July 1993
- Davenport T.H., “The coming Commodization of Processes”, Harvard Business Review, σ.2-3, June 2005
- Evans J.R., Lindsay W.M., “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson Learning-South Western, 2005
- Garvin D.A, “Building a learning organization”, Harvard Business Review, σ. 78-91, July-August 1993
- Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. “The learning company: A strategy for sustainable development”, McGraw Hill, Maidenhead, 1991
- Ramsay E., Samson D., Sohal A., “Total Quality Management: the practices of selected Australian manufacturers, University of Melbourne, Graduate School of Management, σ.1-115, 1991
- Samson D., Sohal A., Ramsay E., “Human resource issues in manufacturing improvement initiatives: case study experiences in Australia”, The International Journal of Human Factors in Manufacturing, σ.135-52, Vol.3, No2, 1993
- Senge P.M., “The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Random House, Australia, 1992
- Sohal A.S., Samson D., Ramsay I., “Toyota Motor Corporation: a case study”, Total Quality Management, σ. 435-44, Vol. 5, No. 6, 1994
- Sohal A., Morisson M., “Is there a link between Total Quality Management and Learning Organization?”, The TQM Magazine, Vol. 7, No 3, 1995, σ.41-44, MCB University Press- “TQM and the Learning Organization”, Managing Service Quality, Vol. 5, No 6, 1995, σ.32-34, MCB University Press
- Wisner J.D., Eakins S.G., “A performance assessment of the U.S. Baldrige quality award winners”, International Journal of Quality and Reliability Management, σ. 8-25, Vol. 11, No 2, 1994

- Θανόπουλος Γ., «Διεθνής Επιχείρηση: περιβάλλον, δομή και προκλήσεις», Interbooks, Αθήνα, 2006
- Θανόπουλος Γ., «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Interbooks, Αθήνα, 2003
- Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ», εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001
- Τσιότρας Γ., «Βελτίωση Ποιότητας», Β έκδοση, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ



MOTOROLA

Company Profile: Motorola

Η Motorola είναι επιχείρηση ηλεκτρονικών συσκευών ευρέως γνωστή για την παραγωγή προϊόντων όπως κινητά τηλέφωνα και βομβητές τσέπης. Έχει φθάσει σε ένα υψηλό επίπεδο επιτυχίας σε όλο τον κόσμο με το να καινοτομεί και να προωθεί τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων της. Η ευημερία αυτής της επιχείρησης οφείλεται στην ανάπτυξη της τεχνολογίας και στο σχεδιασμό νέων προϊόντων. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, η Motorola ενθαρρύνει ενεργά τους υπαλλήλους να παράγουν δημιουργικές ιδέες, να προκαλούν τη συμβατική σκέψη και να σκέφτονται μακροπρόθεσμα.

Η Motorola χρησιμοποιεί πολλές πρακτικές για τη βελτίωση της δημιουργικότητας των υπαλλήλων της μέσα στην οργάνωση. Μερικές από αυτές τις μεθόδους περιλαμβάνουν την ενδυνάμωση υπαλλήλων και την ανάληψη κινδύνου, τεχνικές κατάρτισης και εκπαίδευσης, συμμετοχική διοίκηση και συνεργασία ομάδων. Σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης θα εξετασθεί ο τρόπος με τον οποίο η Motorola, ως Μαθησιακός Οργανισμός διαχειρίζεται τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στον εργασιακό χώρο και θα διαπιστωθούν τα αποτελέσματα της προσέγγισής αυτής στην απόδοση των υπαλλήλων.

Κατάρτιση και εκπαίδευση

Η Motorola έχει μία ευδιάκριτη εταιρική κουλτούρα και ένα σύνολο αξιών, που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι εκτελούν την εργασία τους και το επίπεδο της δημιουργικότητάς τους. Πιστεύει έντονα στην προετοιμασία των υπαλλήλων της μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης. Κάθε εργαζόμενος πρέπει

να περάσει 40 ώρες κατάρτισης κάθε έτος. Επιπλέον, παρέχονται πρόσθετες εκπαιδευτικές ευκαιρίες, όπως παρουσία σε επαγγελματικές διασκέψεις και σε εργαστήρια. Υπάρχει επίσης ένα εκπαιδευτικό κέντρο, το πανεπιστήμιο Motorola, το οποίο είναι ένα σημαντικό εργαλείο με σκοπό την εκπαίδευση των νεοσύλλεκτων.

Τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης της Motorola έχουν καθορίσει υψηλά πρότυπα διδασκαλίας για τους εργαζομένους όσον αφορά στη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο. Το πανεπιστήμιο Motorola καθιερώθηκε το 1980 για να λειτουργήσει ως ένα κέντρο εκμάθησης για τους υπαλλήλους. Πλέον έχει επεκταθεί σε όλο τον κόσμο και καθοδηγεί τους εργαζομένους σε μία μεγάλη ποικιλία επιχειρησιακών θεμάτων συνδυάζοντας την παραδοσιακή εκπαίδευση με την εκμάθηση μέσω πρακτικής άσκησης. «Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν όχι μόνο με την ανάγνωση των εγχειριδίων ή με την παρουσία τους σε διαλέξεις, αλλά και με το να εφευρίσκουν και να δημιουργούν προϊόντα» (High Performance Working Research Project).

Το πανεπιστήμιο Motorola δε στηρίζεται σε αφηρημένες έννοιες ή θεωρίες. Επικεντρώνεται πρωτίστως στην εφαρμογή των εννοιών στον επιχειρησιακό κόσμο και στην αντιμετώπιση ζητημάτων απόδοσης. Αυτό το πρόγραμμα δημιουργεί μια πρακτική σύνδεση, μεταξύ των στρατηγικών εκπαίδευσης και των επιχειρησιακών στρατηγικών και μπορεί να καθοδηγεί τους υπαλλήλους να λαμβάνουν ενήμερες αποφάσεις.

Η Motorola υιοθετεί επίσης καινοτόμο κατάρτιση μέσω ενός προγράμματος τηλε-μάθησης. Χρησιμοποιεί τεχνολογίες όπως σειρές μαθημάτων σε CD-ROM, δορυφορικές ραδιοφωνικές μεταδόσεις, και εικονικές τάξεις στο διαδίκτυο για να διατηρεί ενήμερες τις δεξιότητες των υπαλλήλων σε μια γρήγορα μεταβαλλόμενη βιομηχανία. Οι «μοναδικές» πρακτικές κατάρτισης της Motorola οδηγούν στην απόκτηση πιο πεπειραμένων και ικανών υπαλλήλων, επειδή οι δεξιότητές τους αναβαθμίζονται συνεχώς. Η εκμάθηση από απόσταση καθιστά επίσης την κατάρτιση αποδοτικότερη. Επιτρέπει σε πολυάριθμους υπαλλήλους να εκπαιδεύονται ταυτόχρονα σε διάφορα περιφερειακά κέντρα συμβάλλοντας έτσι στη μείωση των δαπανών χρόνου και ταξιδιών, που θα απαιτούνταν αν εκπαιδεύονταν κάπου άλλού.

Η Motorola έχει δηλώσει ότι η εκμάθηση από απόσταση θα συνεχίσει να αυξάνεται στο μέλλον, με σκοπό να αποτελέσει τουλάχιστον το 40% του επιμορφωτικού προγράμματός της.

Συμμετοχική διοίκηση

Το πρόγραμμα σπουδών του πανεπιστημίου Motorola βασίζεται σε πολύ σαφείς στόχους που συνίστανται στην προετοιμασία των υπαλλήλων προκειμένου να γίνουν ηγέτες στον εργασιακό χώρο. Τονίζει τη σημασία της αλλαγής και επισημαίνει ότι πρέπει να υπάρξει κοινό μερίδιο ευθύνης για την αλλαγή σε ολόκληρη οργάνωση. «Το πανεπιστήμιο Motorola έχει βοηθήσει τον οργανισμό να αναθεωρήσει την άποψη σχετικά με την «αλλαγή», από κάτι που έγινε σε άλλους προς όφελος ολίγων σε κάτι έγινε συλλογικά προς όφελος του συνόλου» (High Performance Working Research Project).

Για τον λόγο αυτό, η Motorola ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να είναι υπεύθυνοι και να έχουν ένα μερίδιο στην επιχείρηση με την απονομή σε αυτούς σημαντικών ευκαιριών στη συμβολή της οργανωσιακής αλλαγής.

Μια αλληλένδετη αρχή της Motorola διδάσκει ότι η καινοτομία είναι πιθανότερο να εμφανιστεί, όταν συμμετέχουν οι υπάλληλοι στην ανεύρεση λύσεων. Η πρωτοβουλία του Πανεπιστημίου Motorola επιθυμεί οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα να ενσωματώνουν τις οργανωσιακές αλλαγές στις καθημερινές εργασίες τους και να μη θεωρούν την αλλαγή ως καθαρά λειτουργία της διοίκησης. Τέλος, το πανεπιστήμιο Motorola διδάσκει το εργατικό δυναμικό του να σκέφτεται με μια ευρεία προοπτική, η οποία επεκτείνεται πέρα από την οργάνωση. Ο κύριος στόχος είναι να αποφευχθεί η αδιάλλακτη σκέψη, η οποία μπορεί να περιορίσει τις παραγωγικές ιδέες και λύσεις.

Συνεργασία ομάδας

Μία άλλη ενδιαφέρουσα τεχνική που χρησιμοποιεί η Motorola είναι η ανταγωνιστική εκδήλωση μεταξύ των ομάδων των υπαλλήλων σε όλη την οργάνωση. Αυτός ο ανταγωνισμός ονομάζεται TCS (Total Customer Satisfaction), και στοχεύει στην προώθηση του μοιράσματος των ιδεών και στην ολική βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη. Οι κορυφαίες ομάδες από τα καταστήματα της Motorola σε όλο τον κόσμο συναντιόνται στο Ορλάντο για να συμμετάσχουν σε αυτό το γεγονός. Σε κάθε ομάδα δίνεται ένα 12λεπτο περιθώριο για να παρουσιάσει τις ενέργειες που πραγματοποίησε για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών κατά τη διάρκεια του προηγούμενου έτους. Οι ομάδες πρέπει να περιγράψουν πώς εφήρμοσαν τις τεχνικές επίλυσης προβλήματος, την ομαδική εργασία, τις

δημιουργικές λύσεις, ή τις νέες διαδικασίες για να ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών. Πρέπει επίσης να δείξουν ότι η ολοκλήρωση του έργου τους ήταν σύμφωνη με τις πέντε κύριες αρχές της επιχείρησης: ποιοτικός έλεγχος 6 sigma, μείωση του συνολικού χρόνου, βελτίωση κέρδους, συμμετοχική διοίκηση και ηγεσία.

Ένα παράδειγμα μιας νικήτριας ομάδας στον TCS ήταν η ομάδα Rootes από την Κίνα. Αυτή η ομάδα κατέδειξε την ελαχιστοποίηση χρήσης πόρων και την καινοτομία μέσω ενός σχεδίου που οδήγησε σε μια αύξηση 40% των προϊόντων που πουλήθηκαν στους τοπικούς προμηθευτές. Η Rootes συντονίστηκε με τους νέους και υπάρχοντες προμηθευτές στην Κίνα για να δημιουργήσει ένα στενό δίκτυο διανομής που αποδείχθηκε ότι ήταν αποδοτικότερο και πιο προσοδοφόρο για τη Motorola (High Performance Research Project). Αυτό το παράδειγμα δίνει έμφαση στο είδος της καινοτομίας και προόδου για το οποίο η Motorola επιθυμεί να αγωνίζονται όλες οι ομάδες.

Ο ανταγωνισμός TCS είναι μια ευκαιρία διασκέδασης για τον καθένα που συμμετέχει και περιλαμβάνει ένα πληρωμένο ταξίδι στο Ορλάντο και στη Φλόριδα για τους τελικούς νικητές. Ωστόσο, είναι επίσης ένα εργαλείο εκμάθησης. Πολλές ιδέες ανταλλάσσονται μεταξύ των ομάδων και νέες δια-πολιτισμικές σχέσεις αναπτύσσονται. Είναι επίσης μια άσκηση που απαιτεί ομαδική εργασία και πνευματική συμμετοχή των υπαλλήλων. Ένας ανώτερος υπάλληλος της Motorola περιέγραψε το γεγονός TCS ως «προσωποποίηση του προγράμματος ενδυνάμωσής μας». Το TCS έχει υπογραμμίσει τη χρησιμότητα των ομάδων, και η Motorola έχει διαπιστώσει ότι οι ομάδες γίνονται πιο συνεργάσιμες και πιο αποτελεσματικές με την έναρξη του ανταγωνισμού.

Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της Motorola παρατήρησε ότι ο TCS ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να παίρνουν μέρος περισσότερο στην παραγωγή και την εφαρμογή των νέων ιδεών. Ισχυρίστηκε ότι: «το άυλο όφελος είναι ότι μόλις δουν οι άνθρωποι ότι ενδιαφέρεστε για τις ιδέες τους, αισθάνονται καλύτερα για την ύπαρξη τους ως μέρος της εταιρείας και ως μέρος της επιχειρησιακής μονάδας τους». Η Motorola πιστεύει ότι αυτός ο τύπος συμμετοχής των υπαλλήλων και αναγνώρισης οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα αξιοπιστίας και σε χαμηλότερο κόστος. Δεδομένου ότι περίπου το 40% των υπαλλήλων της Motorola συμμετέχει τακτικά στις δραστηριότητες των ομάδων κατά τη διάρκεια της κανονικής εργάσιμης ημέρας, αναδεικνύει τον TCS ως ένα χρήσιμο όργανο για να αντλήσει το δημιουργικό πνεύμα

τους. Τους διδάσκει να βρίσκουν καινοτόμες κι ευφυείς λύσεις που είναι σύμφωνες με τη δέσμευση και αποστολή της επιχείρησης για την ικανοποίηση πελατών.

Ένα κοινό πρότυπο της συνεργασίας ομάδας στην Motorola είναι η χρήση των δια-λειτουργικών ομάδων για την ολοκλήρωση των καθηκόντων. Οι εργαζόμενοι από διαφορετικά τμήματα όπως από τις πωλήσεις, την εφαρμοσμένη μηχανική, την αγορά, την έρευνα και ανάπτυξη, εμπλέκονται συχνά για να εργαστούν από κοινού σε προγράμματα.

Οι υπάλληλοι διδάσκονται επίσης πώς να χρησιμοποιούν τεχνικές όπως την αποτελεσματική επικοινωνία και την επίλυση συγκρούσεων σε μια ομάδα. Η Motorola θεωρεί ότι με την κατάλληλη κατάρτιση, οι δια-λειτουργικές ομάδες μπορούν να ολοκληρώσουν τους στόχους αποτελεσματικότερα και ταχύτερα από το να τους διαιρέσουν και να τους αναθέσουν σε διάφορα τμήματα.

Στην πραγματικότητα, λόγω των δια-λειτουργικών ομάδων, ο κύκλος εργασιών έχει μειωθεί κατά 60%-70% στους τομείς εφαρμοσμένης μηχανικής και κατασκευής και κατά 90%-95% στις διαδικασίες διοίκησης και υπηρεσιών. Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι ο συνδυασμός γνώσης και διαφορετικών προοπτικών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων οδηγεί συχνά σε δημιουργικότερες λύσεις από τις παραδοσιακές μεθόδους.

Η ενδυνάμωση και ανάληψη ρίσκου

Η Motorola έχει προσπαθήσει να εξασφαλίσει τη συνεχή βελτίωση και τη μόνιμη επιτυχία ακολουθώντας θεμελιώδεις αρχές που υπογραμμίζουν την ανάγκη για αλλαγή. Μια αρχή είναι γνωστή ως ηγεσία της ανανέωσης, η οποία τονίζει ότι η ανάγκη για αλλαγή πρέπει να προπορεύεται της τεχνολογικής προόδου της αγοράς. Η Motorola έχει προσπαθήσει να δημιουργήσει μια εταιρική δομή που μπορεί να κατορθώνει την αλλαγή προκειμένου να αποκομίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια βασική πτυχή της ολοκλήρωσης αυτού είναι να διδάσκονται οι διευθυντές και οι κατώτεροι υπάλληλοι στην ανάληψη προληπτικών μέτρων απέναντι στην αλλαγή.

Ένα άλλο πρότυπο στο οποίο και εμμένουν ονομάζεται ανανέωση της ηγεσίας. Στη Motorola είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι υπάλληλοι έχουν την ελευθερία να αναλάβουν κινδύνους και να χρησιμοποιήσουν τη δημιουργικότητα του. Επομένως, η Motorola ενδιαφέρεται για διευθυντές που μπορούν να εμπνεύσουν και να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους παρά να εμποδίσουν τη δημιουργική ελευθερία τους

μέσω της άκαμπτου αρχής ή του ελέγχου. Η ανανέωσή του συστήματος ηγεσίας χρησιμοποιεί ένα περίπλοκο πρόγραμμα ανατροφοδότησης 360° για όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Αυτό επιτρέπει σε κάθε εργαζόμενο να πληροφορηθεί για τις δυνάμεις τους και τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση από τους συνεργάτες του, τους διευθυντές, τους υφισταμένους και τους πελάτες. Η Motorola έχει επίσης μια δομή που ενθαρρύνει την εναλλαγή των διευθυντών από όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Αυτό γίνεται αφ' ενός για να δραστηριοποιηθούν οι διευθυντές και αφ' ετέρου εξασφαλίζει συνθήκες κατά τις οποίες τα προκύπτοντα προβλήματα θα εξετάζονται συνεχώς από νέες προοπτικές.

Επιπλέον, μια ουσιαστική έννοια που η Motorola μεταδίδει στους υπαλλήλους της είναι να σκέφτονται το «αδιανόητο», με την έννοια να σκέφτονται διαφορετικά και να βρίσκουν καινοτόμες λύσεις σε οποιοδήποτε τύπο προβλήματος αντιμετωπίζουν. Προκειμένου να ενθαρρύνει αυτήν την πρωτοβουλία, δίνει την εξουσία στους υπαλλήλους της να λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις και τους επισημαίνει ότι είναι αποδεκτό να γίνονται λάθη. «Ανοιχτή στις νέες ιδέες, αφοσίωση στην καλλιέργεια και ενθάρρυνση εκείνων που εξετάζουν τις παλαιότερες υποθέσεις και που προτείνουν τις τολμηρότερες αλλαγές – αυτά είναι τα διαρκή χαρακτηριστικά της Motorola» (High Performance Working Research Project).

Επίσης, η Motorola ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να επιδεικνύουν την επιθυμητή απόδοση μέσω θετικής ενίσχυσης και ανταμοιβών. Η «αντιτιθέμενη-δισαισθητική σκέψη -- η συλλογιστική διαδικασία ενάντια στο πλήθος και την προκλητική συμβατική φρόνηση -- βραβεύεται, ενθαρρύνεται και ανταμείβεται. Στην πραγματικότητα, είναι η βάση πάνω στην οποία η επιτυχία της Motorola θεμελιώνεται».

Επιπλέον, παρατηρείται ότι η Motorola δίνει στους υπαλλήλους της υψηλού επιπέδου αυτονομία και ενθαρρύνει την ανεξάρτητη σκέψη. Αυτό οδηγεί σε μια μεγαλύτερη αίσθηση εμπιστοσύνης και δημιουργικής ελευθερίας κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Θα πρέπει, βέβαια να τονιστεί ότι, για να εφαρμόζουν οι εργαζόμενοι με συνέπεια τις αξίες που η Motorola πρεσβεύει, πρέπει να υποκινούνται κατάλληλα. Γι' αυτό, προσφέρει πολλές επιπλέον ανταμοιβές στους υπαλλήλους οι οποίες τους κάνουν να αισθάνονται ότι η συμμετοχή και οι καινοτόμες ιδέες τους εκτιμώνται από την εταιρεία και ταυτόχρονα τους παρακινεί να είναι επιτυχείς.

Πέραν αυτών, η επιχείρηση παρέχει εκτενή κατάρτιση κάθε έτος για όλους τους υπαλλήλους, αποδίδει αποζημίωση εκπαίδευσης για την παρακολούθηση σχολείου, δημιουργεί συνθήκες που ενθαρρύνουν τον αθλητισμό και παρέχει εγκαταστάσεις αναψυχής, καθώς και κατάλληλο σύστημα προώθησης που βασίζεται περισσότερο στο επίτευγμα παρά στο χρόνο. Αυτά τα κίνητρα, σε συνδυασμό με τους ανταγωνιστικούς μισθούς, βοηθούν τους εργαζομένους να βιώνουν πιο έντονα το αίσθημα της υποχρέωσης και του σκοπού για τις εργασίες τους.

Είναι επίσης γνωστό ότι οι άνθρωποι είναι πιο παραγωγικοί και δημιουργικοί, όταν αναγνωρίζεται η αξία τους και όταν αισθάνονται άνετα με τον περίγυρό τους. Τα προηγούμενα μάλιστα παραδείγματα επεξηγούν γιατί τόσοι πολλοί υπάλληλοι θεωρούν τη Motorola ως μία οργάνωση παραγωγικής διαδικασίας πρώτης κατηγορίας και είναι γεμάτοι πάθος για τη σταδιοδρομία τους.

Κοιτάζοντας προς το μέλλον

Η Motorola έχει εφαρμόσει ένα σύστημα που εξασφαλίζει ότι καθένας από τους υπαλλήλους, από τα υψηλόβαθμα ιεραρχικά στελέχη μέχρι τους απλούς υπαλλήλους, σκέφτεται πάντα με γνώμονα το μέλλον. Η επιχείρηση επαναξιολογεί συνεχώς και εφευρίσκει την επιχειρησιακή δομή της για να ικανοποιήσει τις τρέχουσες απαιτήσεις και έχει δείξει ότι δε φοβάται να προχωρά σε δραστικές αλλαγές, όταν αυτό απαιτείται. Αυτός ο τύπος προοδευτικής τοποθέτησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον ακολουθείται από την κορυφή της οργάνωσης προς τα κάτω. Επομένως, οι υπάλληλοι στην Motorola είναι περισσότερο πρόθυμοι να προτείνουν και να εκφράζουν τα δημιουργικά οράματά τους, επειδή τους δίνεται η ελευθερία να δοκιμάζουν νέα πράγματα και δεδομένου ότι απολαμβάνουν την αμέριστη υποστήριξη από τη διοίκηση, να αναλάβουν το σχετικό κίνδυνο.

Τέλος, η Motorola καλεί το προσωπικό της να συλλογιστεί διάφορες ερωτήσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το μέλλον του οργανισμού. Έτσι, υποβάλλουν προκλητικές ερωτήσεις όπως: πώς θα μοιάζει η οργανωτική δομή μας το 2025; Πώς η δομή μας θα πρέπει να διαφοροποιηθεί για να υποστηρίξει το όραμά μας; Ποιες νέες τεχνολογίες θα χρειασθούν; Ποιες δεξιότητες απαιτούνται για το διευθυντή μας για να ανταποκριθεί στην ανάπτυξη και στις αλλαγές που επέρχονται; (High Performance Working Research Project)

Αυτοί και παρόμοιοι τύποι προκλητικών ερωτήσεων απαιτούν δημιουργικές απαντήσεις από τους υπαλλήλους και προβάλλουν την ανάγκη για συνεχή καινοτομία σε μια δυναμική βιομηχανία.

Συμπέρασμα

Η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι σαφώς μια κατευθυντήρια δύναμη πίσω από την ευημερία της Motorola. Κατά το πέρασμα των χρόνων, έχει αποδειχθεί ότι είναι επαναστατική ως προς το σχεδιασμό των προϊόντων της και ως προς τον τρόπο που αλληλεπιδρά με τους υπαλλήλους. Είναι ηγέτιδα στην αγορά τεχνολογίας λόγω της έμφασής της στη συνεχή βελτίωση και στη δυνατότητά της να προσαρμόζεται στην αλλαγή. Στοιχεία του δημιουργικού σχεδίου της Motorola περιλαμβάνουν την ενδυνάμωση υπαλλήλων, τη συμμετοχική διοίκηση, τη συνεργασία ομάδων και τέλος την καινοτόμο εκπαίδευση και κατάρτιση. Στόχος της είναι οι εργαζόμενοι να επιδεικνύουν ανεξάρτητη σκέψη, δημιουργική επίλυση προβλημάτων και δυνατότητα ηγεσίας. Είναι εμφανές ότι η Motorola ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στους υπαλλήλους της, και αυτό έχει συμβάλει πολύ στην επιτυχία του οργανισμού.

Η περίπτωση της Motorola αποτελεί σημείο αναφοράς στη διεθνή βιβλιογραφία για την ανάπτυξη του Μαθησιακού Οργανισμού και γι' αυτό το λόγο αποτελεί μια από τις πρώτες ενδείξεις ότι ο Μαθησιακός Οργανισμός αποτελεί ένα σίγουρο δρόμο για την επιχείρηση ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά στη διαχείριση της γνώσης, στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ανάπτυξη του οργανισμού μέσα από την προσωπική βελτίωση του ατόμου.

Στη συνέχεια αναλύονται δύο περισσότερο συνοπτικές περιπτώσεις επιτυχημένης εφαρμογής του Μαθησιακού Οργανισμού.



APPLE JAPAN

Company Profile: Apple Japan

Μέχρι το 1989, η Apple Japan, η Γιαπωνέζικη πλευρά της πολυεθνικής Apple Computing, κατείχε μόνο 1% της εγχώριας αγοράς των προσωπικών υπολογιστών. Η εκλογή νέου πρόεδρου για την εταιρεία σηματοδότησε την αρχή μιας νέας εποχής· άρχισε να γίνεται περισσότερο αισθητή η παρουσία της Apple στην αγορά και επιταχύνθηκε η αλλαγή. Η εταιρία έφτασε να πετυχαίνει ετήσιες πωλήσεις ενός δισεκατομμυρίου δολαρίων μέχρι το τέλος του 1995.

Για να επιτύχει αυτή την πρόκληση η επιχείρηση προσέγγισε το διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρίας, Arthur D. Little, ο οποίος κατείχε πλούτο εμπειριών στην τεχνολογία των πληροφοριών και στην αναδόμηση της εταιρείας. Η Apple Japan του ζήτησε ένα σαρωτικό σχέδιο, ώστε να γίνει γνωστή στην αγορά και να αυξήσει την αποδοτικότητα της εταιρείας. Προκειμένου να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, σχεδίασαν μαζί την επανατοποθέτηση της φίρμας, την εξάπλωση της ποικιλίας των εμπορικών αντιπροσώπων, τη βελτίωση της διαχείρισης των πελατών και τέλος την εισαγωγή της ιδέας του Μαθησιακού Οργανισμού στον εργασιακό χώρο.

Μέθοδοι

Προκειμένου να εφαρμοστούν οι τεχνικές του Μαθησιακού Οργανισμού, η Apple παρακινήθηκε να υιοθετήσει τις «5 αρχές», οι οποίες είναι ουσιαστικές για το Μαθησιακό Οργανισμό: Ομαδική Μάθηση, Προσωπική Κυριαρχία, Νοητικά Μοντέλα, Κοινό Όραμα και Συστημική Σκέψη.

Παρόλο που οι συναντήσεις των ομάδων αποτελούσαν συνηθισμένο κομμάτι της πρακτικής της εταιρείας, ωστόσο χρειαζόταν τώρα να αφιερωθεί περισσότερος χρόνος για τις συζητήσεις των ομάδων και την εκπαίδευση τους. Αυτό κράτησε τις

ομάδες σωστά ενημερωμένες και αύξησε την ενεργή συμμετοχή κάθε ατόμου στο έργο. Με την αυξημένη έμφαση που δόθηκε στην ομαδική μάθηση, το κοινό όραμα εισήχθη με φυσικό και ομαλό τρόπο, επιτρέποντας σε κάθε μέλος να εργάζεται προς τον ίδιο στόχο ανεξάρτητα από τη θέση του στην ιεραρχική κλίμακα.

Κάθε εργαζόμενος στην εταιρεία είχε το δικό του νοητικό μοντέλο για το πώς λειτουργεί ο οργανισμός, η διοίκηση και οι ομάδες συναδέλφων. Προσπαθώντας να εναρμονίσουν το νοητικό μοντέλο κάθε ατόμου με των υπολοίπων στην ομάδα, η διαδικασία μάθησης έγινε περισσότερο αποδοτική και οι ομάδες δρούσαν πιο συνεκτικά.

Επιπλέον, η υιοθέτηση της αρχής της προσωπικής κυριαρχίας ήταν αισθητή, καθώς τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ενθαρρύνονταν να θέτουν στο προσωπικό προκλητικούς αλλά υλοποιήσιμους στόχους και να εισάγουν εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η ουσιαστική αρχή όμως ήταν η Συστημική Σκέψη, η οποία ένωσε σε σύνολο όλους τους υπόλοιπους παράγοντες. Αυτή διευκόλυνε κάθε εργαζόμενο να παίρνει αποφάσεις, να αντιλαμβάνεται, να αναλύει και να συνθέτει αλληλο-συσχετίσεις, αλληλεξαρτήσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών που συνιστούν την ολότητα, να προσδιορίζει και να κατανοεί βαθιές αιτίες και συμπτώματα και τις σχέσεις μεταξύ τους και τέλος να λαμβάνει υπόψη του ολόκληρο το σύστημα παρά να εστιάζεται ιδιαίτερα στα δικά του προβλήματα.

Αποτελέσματα

Η αναδιοργάνωση της Apple Japan είχε ως αποτέλεσμα το εργατικό δυναμικό να είναι πιο ενημερωμένο, πιο ευπροσάρμοστο και πιο δημιουργικό, να αναλαμβάνει περισσότερες πρωτοβουλίες και να συνεργάζεται τόσο με τους υπόλοιπους εργαζομένους στην επιχείρηση όσο και με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Πέρα όμως από αυτά, παρουσιάστηκε μια αξιοσημείωτη βελτίωση στις πωλήσεις της εταιρείας με ρυθμούς ανάπτυξης που ξεπερνούσαν και τις πιο αισιόδοξες προβλέψεις:

- Το μερίδιο της αγοράς κατά το έτος 1995 έφτασε στο εντυπωσιακό ποσοστό 15% από το 1% που κατείχε η εταιρεία κατά το έτος 1989.

- Οι ετήσιες πωλήσεις εκτοξεύτηκαν στο 1.3 δισεκατομμύρια δολάρια το έτος 1994, με την πώληση 520.000 υπολογιστών.

Παρόλο, βέβαια, που δε μπορεί να αποδοθεί ολόκληρη η επιτυχία στην εισαγωγή της ιδέας του Μαθησιακού Οργανισμού, τα αποτελέσματα δείχνουν μια ουσιαστική και θεαματική βελτίωση στην επίδοση της επιχείρησης και ο Μαθησιακός Οργανισμός φαίνεται να διαδραμάτισε το σπουδαιότερο ρόλο στην καθιέρωση αυτής της ανάπτυξης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



YACIMIENTOS PETROLÍFEROS FISCALES

Company Profile: Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF)

Η Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), η μεγαλύτερη επιχείρηση στην Αργεντινή, είναι σήμερα μια εστιασμένη, υψηλά παραγωγική επιχείρηση πετρελαίου και φυσικού αερίου, η οποία και ενεπλάκη στην εξερεύνηση και παραγωγή τους. Επίσης διυλίζει, αγοράζει και διανέμει λάδι και προϊόντα πετρελαίου.

Κατά το 1989, η εταιρεία απασχολούσε 52.000 μόνιμους και προσωρινούς υπαλλήλους και είχε στην κατοχή της ακίνητα πέρα από τα όρια της βασικής της δραστηριότητας, όπως νοσοκομεία και κινηματογράφους. Η πρόκληση για την εταιρεία ήταν να μετασχηματιστεί από ένα αναποτελεσματικό γραφειοκρατικό κέντρο σε μια αποδοτική ιδιωτική επιχείρηση που θα μπορούσε να προσελκύσει διεθνείς επενδύσεις.

Προκειμένου να διευκολυνθεί και να ολοκληρωθεί αυτή η αλλαγή, η συγκεκριμένη επιχείρηση στράφηκε στον ανασχεδιασμό της οργανωτικής της δομής και κουλτούρας και για το λόγο αυτό προσέγγισε τον Αμερικάνο Διευθύνοντα Σύμβουλο της επιχείρησης Arthur D. Little.

Μέθοδοι

Από την αρχή, η ομάδα της Arthur D Little εργάστηκε μαζί με τη διοίκηση της Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) για την αναδιοργάνωση της επιχείρησης. Έγινε φανερό πως αυτός ο ανασχεδιασμός ήταν μόνο το πρώτο βήμα για την επίτευξη του μακροπρόθεσμου στόχου, να γίνει δηλαδή η επιχείρηση ένας δυναμικός και σύγχρονος οργανισμός. Στα πλαίσια αυτά, εισήχθη η ιδέα του Μαθησιακού Οργανισμού.

Επίσης, η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης ήταν ίσως το μεγαλύτερο βήμα. Αυτό διευκόλυνε τους υπαλλήλους να εκτιμήσουν και να αξιολογήσουν για το τί λάμβανε χώρα μέσα στην εταιρεία. Η εισαγωγή των ομάδων εργασίας επίσης, ωφέλησε την επιχείρηση καθώς διάφορες ιδέες ετίθετο υπό συζήτηση και διάφορες γνώμες προβάλλονταν. Τέλος, το κάθε άτομο στην εταιρεία ήταν ενήμερο για το σκοπό και την αποστολή της επιχείρησης.

Αποτελέσματα

Ως αποτέλεσμα του ανασχεδιασμού και της υιοθέτησης του Μαθησιακού Οργανισμού, παρατηρήθηκαν τα παρακάτω οικονομικά αποτελέσματα;

- Απώλειες ύψους 579 περίπου δισεκατομμυρίων δολαρίων το έτος 1990 μετετραπήκαν σε κέρδος αξίας 256 δισεκατομμυρίων δολαρίων το έτος 1992 και σε 706 δις δολάρια κατά το 1993.
- Ο αριθμός του προσωπικού μειώθηκε δραστικά από 52.000 άτομα σε 6000 εργαζόμενους περίπου.

Αυτή η ριζική επιτυχής αναδιοργάνωση της επιχείρησης ολοκληρώθηκε μέσα σε δύο χρόνια, αφήνοντας την εταιρεία με ένα δυνατό υπόβαθρο, με ικανό και ενεργό ανθρώπινο δυναμικό και με εργαλεία για διαρκή εκπαίδευση και βελτίωση.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΟΙ ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ 7^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning_organisation/case_index.html
- <http://oak.cats.ohiou.edu/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΥΝΟΨΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ύστερα από όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, τίθεται το ερώτημα: Για ποιο λόγο τελικά δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις; Οι οικονομολόγοι ισχυρίζονται ότι υπάρχουν για να εξασφαλίζουν οικονομικές αποδόσεις. Οι πολιτικοί πιστεύουν ότι υπάρχουν για να δημιουργούν θέσεις εργασίας και να διασφαλίζουν μια σταθερή οικονομική βάση για όλους τους κοινωνικούς παράγοντες. Από την άποψη της ίδιας της επιχείρησης ή του οργανισμού, οι παραπάνω λόγοι είναι δευτερεύοντες. Όπως όλοι οι οργανισμοί, η σύγχρονη εταιρεία υπάρχει πρωτίστως για τη δική της επιβίωση και βελτίωση.

Ανέκαθεν υπήρχαν τρεις βασικές πηγές πλούτου: η γη και οι φυσικοί πόροι, το κεφάλαιο και η εργασία. Στο τέλος του Μεσαίωνα και στις αρχές του 20^{ου} αιώνα παρατηρήθηκε στροφή από τη γη στο κεφάλαιο. Στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης το 1930 παρατηρήθηκε μείωση των θέσεων εργασίας και η απόκτηση κεφαλαίου θεωρείτο πρώτη προτεραιότητα. Ο ανθρώπινος παράγοντας, λοιπόν, δεν είχε την ίδια αξία όση αποδίδετο στα κεφαλαιουχικά αγαθά της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, μετά το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο ξεκίνησε μια τεράστια συσσώρευση κεφαλαίου. Επίσης η τεχνολογία άρχισε να αλλάζει χάρη στις τηλεπικοινωνίες, στην τηλεόραση, στους υπολογιστές και στις αεροπορικές επικοινωνίες με αποτέλεσμα η πρόσβαση στο κεφάλαιο να γίνει πολύ πιο ευέλικτη και ελαστική. Από τη στιγμή που το κεφάλαιο ήταν εύκολα προσβάσιμο, ο πλουτοπαραγωγικός πόρος που αποτελούσε ανταγωνιστικό παράγοντα μετατοπίστηκε πλέον προς τον άνθρωπο.

Στα πλαίσια του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από τον έντονο ανταγωνισμό, την πολυπλοκότητα και τις ραγδαίες συνεχείς αλλαγές, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το στρατηγικό μάνατζμεντ προκειμένου να εντοπίσουν την κατάλληλη στρατηγική και κατά συνέπεια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τους χαρίσει όχι μόνο την επιβίωση αλλά και το προβάδισμα έναντι των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ολοκληρώνεται σε τέσσερα στάδια τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και είναι: Ανάλυση περιβάλλοντος, Διαμόρφωση στρατηγικής, Υλοποίηση στρατηγικής, Αξιολόγηση και Έλεγχος.

Πριν ένας οργανισμός, λοιπόν, προχωρήσει στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, είναι αναγκαίο να ανιχνεύσει και να αξιολογήσει τόσο το εξωτερικό

περιβάλλον, ώστε να εντοπίσει ενδεχόμενες ευκαιρίες και απειλές αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον για την αναγνώριση των πιθανών δυνάμεων και αδυναμιών.

Σήμερα τα στελέχη των επιχειρήσεων κάνουν χρήση της S.W.O.T Analysis αλλά και άλλων σχετικών εργαλείων και θεωριών. Συγκεκριμένα, για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιούν το εργαλείο “Pest” και το «Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter», ενώ στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος επικουρικό ρόλο ασκεί η «Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων» καθώς και η «Θεωρία της αλυσίδας αξίας».

Μετά την ολοκλήρωση της ανίχνευσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τα στελέχη των επιχειρήσεων επιδίδονται σε ένα διαρκή αγώνα διαμόρφωσης της κατάλληλης στρατηγικής σε τρία επίπεδα: σε επιχειρησιακό, σε επιχειρηματικό και σε λειτουργικό επίπεδο.

Μια διευρυμένη επιχείρηση έχει τρία αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επίπεδο επιχειρησιακής ή εταιρικής στρατηγικής, το επίπεδο επιχειρηματικής ή ανταγωνιστικής στρατηγικής και το επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής.

Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα κρίθηκε η ενασχόληση με την επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική, καθώς βοηθά την επιχείρηση στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές κατηγοριοποιούνται σε δύο ομάδες, τις ανταγωνιστικές και τις συνεργατικές ή υποστηρικτικές. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές διακρίνονται σε στρατηγικές ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης κι εστίασης. Σκοπός τη ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι να βρει η επιχείρηση μία θέση στον κλάδο όπου θα μπορούσε να αμυνθεί καλύτερα έναντι των ανταγωνιστικών δυνάμεων ή θα μπορούσε να τις αξιοποιήσει για δικά της επιχειρηματικά οφέλη.

Η ταυτόχρονη χρήση όλων των ανταγωνιστικών στρατηγικών αποτελεί δύσκολη υπόθεση, επειδή η επιτυχής υλοποίηση της καθεμιάς απαιτεί διαφορετικούς πόρους, ικανότητες και οργανωσιακή κουλτούρα. Παρόλο που ο Porter συμφωνεί ότι είναι πιθανό μια επιχείρηση να ακολουθήσει ταυτόχρονα και τις δύο στρατηγικές, θεωρεί ότι αυτό δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί μακροπρόθεσμα. Σήμερα υπάρχουν σύγχρονα συστήματα διοίκησης που υποστηρίζουν την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών κόστους και διαφοροποίησης.

Η χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης και τη διασφάλιση ανταγωνιστικών

πλεονεκτημάτων. Οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η αποδοτικότητα, η ποιότητα, η καινοτομία και η απόκριση στους πελάτες.

Ανεξάρτητα όμως από το ποια στρατηγική έχει επιλεγεί, πιο σημαντική είναι η δυνατότητα διατήρησης των ανταγωνιστικών αυτών πλεονεκτημάτων. Τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να εξετάζουν τη δυνατότητα αυτή, ώστε να μην καταλήξουν τα εν δυνάμει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να εξελιχθούν στην πορεία του χρόνου σε πιθανά ανταγωνιστικά μειονεκτήματα.

Η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθορίζεται κατά κύριο λόγο από τη διάρκεια και την ικανότητα μίμησης, ενώ διάφορες καινοτόμες τεχνικές κι εργαλεία βοηθούν στην ανεύρεση νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Σήμερα, λοιπόν, τα στελέχη της διοίκησης χρησιμοποιούν νέα εργαλεία προκειμένου να αντιμετωπίσουν το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Έχοντας πλέον μετατοπιστεί το γενικό ενδιαφέρον από την απλή παραγωγή στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τα νέα εργαλεία στοχεύουν στη διασφάλιση της ποιότητας και κατά συνέπεια στην διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Το πιο διαδεδομένο από αυτά εργαλείο είναι η Συγκριτική Προτυποποίηση και ακολουθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Κάποιες λίγες επιχειρήσεις κάνουν χρήση του Ανασχεδιασμού Επιχειρηματικών Διεργασιών, ενώ ο Μαθησιακός Οργανισμός είναι σχετικά νέα έννοια, η οποία όμως απασχολεί έντονα τα σύγχρονα κοινωνικά δρώμενα.

Επομένως, οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν στο πολυτάραχο περιβάλλον πειραματίζονται με διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα και τακτικές. Μια από τις πιο σημαντικές προσεγγίσεις είναι η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και πιο συγκεκριμένα η εκπαίδευση αυτού. Άμεσα συνδεδεμένο με την αέναη εκπαίδευση του εργαζομένου είναι το μοντέλο του Μαθησιακού Οργανισμού.

Κατά τον M. Pearn, υπάρχουν πέντε λόγοι για τους οποίους θα πρέπει οι επιχειρήσεις να μετατραπούν σε Μαθησιακούς Οργανισμούς: ο ανταγωνισμός, η προοδευτική μεταμόρφωση του οργανισμού, το σκεπτόμενο, προσαρμοστικό και εύελκτο ανθρώπινο δυναμικό, η συμπληρωματική εκπαίδευση και η ομαδική εργασία.

Σημαντική είναι η ικανότητα της μάθησης που εμπεριέχεται στην έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού καθώς αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού δεν είναι νέα. Ωστόσο η φιλοσοφία του Μαθησιακού Οργανισμού αντιπροσωπεύει ένα καινούργιο είδος εργασιακού οργανισμού, στο οποίο το περιεχόμενο της εργασίας είναι απαιτητικό και οι εμπλεκόμενοι λειτουργούν καθοριστικά στον τρόπο επιτέλεσης της εργασίας. Η κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στην εργασία και τη μάθηση προάγει τη βελτίωση των ατομικών ικανοτήτων αλλά ενδεχομένως να επιφέρει και αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο επιτελείται η εργασία. Ο εργαζόμενος δεν οφείλει απλά να μάθει τη φύση της δουλειάς, τον τρόπο εκτέλεσής της και τις δομές του οργανισμού ως κάτι δεδομένο και προκαθορισμένο. Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στην εργασία και τη μάθηση υποδηλώνει την ανάγκη βελτίωσης και καινοτομίας και στα δύο αυτά επίπεδα της οργανωτικής λειτουργίας

Βασική ικανότητα του Μαθησιακού Οργανισμού αποτελεί το γεγονός ότι κτίζει τις δραστηριότητές του γύρω από τις δομές με γνώμονα την οργανωσιακή μάθηση. Ποια είναι όμως η διαφορά μεταξύ Μαθησιακού Οργανισμού και οργανωσιακής μάθησης;

Η οργανωσιακή μάθηση, ως θεωρία, επιχειρεί να ερμηνεύσει τις συνθήκες μέσα στις οποίες οι επιχειρήσεις μαθαίνουν, ή αντιθέτως, αντιστέκονται στην αλλαγή ενώ έχουν ανάγκη να προσαρμοσθούν. Ο Μαθησιακός Οργανισμός αποτελεί μια οργανωτική μορφή που επιτρέπει στα μέλη της να αναβαθμίζουν συνεχώς τις γνώσεις τους. Η θεωρία της οργανωσιακής μάθησης επιδιώκει να προσδιορίσει τις συνθήκες που είναι αναγκαίες για την προσαρμογή, την εξέλιξη και το μετασχηματισμό των επιχειρήσεων μέσα σε περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς και με μεγάλη ταχύτητα, έτσι ώστε να μετατραπούν σε Μαθησιακούς Οργανισμούς.

Ο Μαθησιακός Οργανισμός, λοιπόν, αφορά στην ιδανική μορφή οργανισμού, ενώ η οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται σε υπάρχουσες διαδικασίες ενώ και η θεωρία της οργανωσιακής μάθησης αποτελεί προϋπόθεση μετατροπής της επιχείρησης σε Μαθησιακό Οργανισμό.

Συνοψίζοντας, ο Μαθησιακός Οργανισμός ορίζεται ως «η οργάνωση που οι άνθρωποι συνεχώς επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται, όπου συλλογικές προσδοκίες και αξιώσεις εκφράζονται ελεύθερα,

όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν σε συνεργασία και συνεχώς ανακαλύπτουν πώς αυτοί δημιουργούν την πραγματικότητα και πως μπορούν να την αλλάξουν».

Καθώς ένας οργανισμός χαρακτηρίζεται ως Μαθησιακός Οργανισμός, τα ζητήματα οργανωσιακού ενδιαφέροντος αλλάζουν. Τα άτομα που εμπλέκονται, βρίσκουν ότι όλο και περισσότερο είναι σε θέση να δημιουργήσουν την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος του οργανισμού παρά να ανταποκρίνονται μόνο σε εξωτερικά προβλήματα. Σχετικές εμπειρικές προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι συνεχώς αυξάνεται ο αριθμός των υψηλόβαθμων στελεχών που αποδέχονται και υποστηρίζουν την άποψη ότι οι απασχολούμενοι, οι οποίοι εργάζονται σε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ανεξαρτησία, έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν επιτυχώς τα περισσότερα επιχειρησιακά ζητήματα. Τα στελέχη ενός Μαθησιακού Οργανισμού πιστεύουν ότι το προσωπικό της επιχείρησης διαθέτει τις απαντήσεις σε αντίθεση με τα παραδοσιακά στελέχη των επιχειρήσεων, τα οποία πιστεύουν ότι αποκλειστικά οι ίδιοι οφείλουν να έχουν τις απαντήσεις σε όλα τα ερωτήματα που προκύπτουν. Η εργασία του υψηλόβαθμου στελέχους σε ένα Μαθησιακό Οργανισμό συνίσταται στη διαμόρφωση των συνθηκών εκείνων που επιτρέπουν στη γνώση που συσσωρεύεται τοπικά ή ατομικά μέσα στην επιχείρηση να μπορεί να κοινωνικοποιηθεί επιτυχώς σε ολόκληρο τον οργανισμό ή την επιχείρηση.

Κατά τον Senge υπάρχουν πέντε αρχές που συμβάλλουν στην οργανωσιακή μάθηση. Αυτές οι αρχές δίνουν και το χαρακτήρα που έχει ένας οργανισμός. Οι αρχές για τις οποίες γίνεται λόγος είναι: η Προσωπική Κυριαρχία, τα Νοητικά Μοντέλα, η Ομαδική Μάθηση, το Κοινό Όραμα και η Συστημική Σκέψη.

Από διάφορες εμπειρικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν, έχουν εντοπιστεί κάποια κοινά χαρακτηριστικά που μπορούν να μας δώσουν την «ταυτότητα» ενός Μαθησιακού Οργανισμού. Τα κοινά αυτά χαρακτηριστικά αναφέρονται στα εξής: α)Μαθησιακή προσέγγιση στη στρατηγική της επιχείρησης, β)Δημιουργία συμμετοχικής πολιτικής, γ)Πληροφόρηση, δ)Καθορισμένη λογιστική και ελεγκτική διαδικασία, ε)Εσωτερική επικοινωνία, στ)Ευέλικτες ανταμοιβές, ζ)Αποτελεσματικές δομές οργάνωσης, η)Υπάλληλοι ως παρατηρητές του έσω-έξω επιχειρησιακού περιβάλλοντος, θ)Εσω-επιχειρησιακή μάθηση, ι)Μαθησιακό κλίμα, κ)Ευκαιρίες αυτό-εξέλιξης για όλους.

Δυστυχώς, το χτίσιμο και η ολοκλήρωση της οργανωσιακής μάθησης εμποδίζεται από ορισμένους οργανωσιακούς φραγμούς. Συγκεκριμένα οι βασικοί φραγμοί της μάθησης είναι: ο κατακερματισμός – τμηματοποίηση, ο ανταγωνισμός και η αντιδραστική λογική – στάση.

Πέρα όμως από τους οργανωσιακούς φραγμούς, όπως προκύπτει από όσα έχουν αναφερθεί, στο Μαθησιακό Οργανισμό σε αντίθεση με το μη μαθησιακό, ο φόβος του λάθους αντικαθίσταται με τον πειραματισμό, τα σεμινάρια αντικαθίστανται με τη μάθηση, το άτομο με την ομάδα, η σταθερότητα με τη ρευστότητα, η τάξη με το δημιουργικό χάος, η μίμηση – αντιγραφή με τη δημιουργικότητα και τη διαφορετικότητα, τα υψηλόβαθμα στελέχη με τους ηγέτες, η εσωστρέφεια μετατρέπεται σε εξωστρέφεια, η προσαρμογή αντικαθίσταται από τη δημιουργία του περιβάλλοντος και η καθημερινότητα μετατρέπεται σε όραμα.

Μέσω λοιπόν, της υιοθέτησης κι εφαρμογής του μοντέλου του Μαθησιακού Οργανισμού, μια επιχείρηση υιοθετεί αυτόματα και τη συνεχή μάθηση ως βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη. Ωστόσο, είναι γεγονός πως η δημιουργία ενός Μαθησιακού Οργανισμού είναι μια πραγματικά επίπονη διαδικασία και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις δε θα υλοποιούσαν ένα τέτοιο εγχείρημα, αν δεν ανέμεναν σημαντικά απτά αποτελέσματα και οφέλη από την εφαρμογή του. Τα οφέλη αυτά εντοπίζονται σε ατομικό, ομαδικό και εταιρικό επίπεδο.

Ένας «οργανισμός που μαθαίνει» ενθαρρύνει τα μέλη του να βελτιώσουν τις προσωπικές ικανότητες και τα προσόντα τους, έτσι ώστε να μάθουν και να δημιουργήσουν. Επωφελούνται από τις προσωπικές τους εμπειρίες και από τις εμπειρίες των άλλων ατόμων, είτε αυτές είναι θετικές, είτε αρνητικές. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα στο Μαθησιακό Οργανισμό αποκτούν ισχυρά κίνητρα, γίνονται πιο ευπροσάρμοστα, πιο δημιουργικά και βελτιώνουν την κοινωνική τους αλληλεπίδραση. Παράλληλα, επιτυγχάνεται η αποδοτικότερη λειτουργία των ομάδων στο εσωτερικό της επιχείρησης, χωρίς όμως να εξαφανίζεται ο παράγον άτομο. Ειδικότερα, τα κύρια οφέλη για τις ομάδες είναι η ανταλλαγή γνώσεων και η αλληλεξάρτηση. Σε επίπεδο επιχειρησιακό, η επιχείρηση ή ο οργανισμός που καθίσταται Μαθησιακός αποκτά αυτομάτως ένα προβάδισμα έναντι των άλλων επιχειρήσεων ή οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και όχι μόνο. Τα πιο σημαντικά, λοιπόν, οφέλη για την επιχείρηση εντοπίζονται στην κατάργηση των παραδοσιακών φραγμών στην επικοινωνία, στη βελτίωση στις σχέσεις με τους

πελάτες, στη διεύρυνση των πηγών πληροφοριών και τέλος στην ανάπτυξη καινοτομίας και δημιουργικότητας.

Συμπερασματικά, μέσω της εφαρμογής του μοντέλου του Μαθησιακού Οργανισμού η επιχείρηση αποκτά ισχυρά πλεονεκτήματα, τα οποία τελικά της επιτρέπουν την εξοικονόμηση σημαντικών οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Σημαντικό, βέβαια είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα προκύψει να μην υπερεκτιμηθεί και καταστεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Ωστόσο σε περίπτωση εφαρμογής της Μαθησιακής Οργάνωσης υπάρχουν και κάποιοι ενδεχόμενοι κίνδυνοι για την επιχείρηση. Τέτοιοι κίνδυνοι στην περίπτωση που εφαρμοστούν οι αλλαγές είναι: Η προσκόλληση στο μοντέλο του Μαθησιακού Οργανισμού μπορεί να οδηγήσει σε «στρατηγική μυωπία», δηλαδή στην απόρριψη όποιας άλλης ιδέας η οποία δεν έχει σχέση με το μοντέλο. Ενδεχομένως, οι εργαζόμενοι να μην έχουν διάθεση να μάθουν κι έτσι ορισμένοι θα αντιδράσουν έντονα με την αναγκαία αλλαγή. Η ανάγκη δημιουργίας ανοιχτών χαρακτήρων ίσως θέσει σε κίνδυνο την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους. Επίσης, υπάρχει ο κίνδυνος να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη μάθηση και όχι στην εκτέλεση της εργασίας. Επιπλέον, η υπερβολική ελευθερία και πληροφόρηση μπορεί να δημιουργήσει παρεξηγήσεις ενώ θα υπάρχει υπερβολικός όγκος πληροφοριών που θα πρέπει να φιλτράρεται. Τέλος, η υπάρχουσα κουλτούρα της χώρας μπορεί να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα υιοθέτησης της νέας προσέγγισης.

Από την άλλη πλευρά, οι κίνδυνοι στην περίπτωση που δεν εφαρμοστούν οι αλλαγές είναι: επιβίωση του πιο δυνατού, νίκη των ανταγωνιστών που ενδεχομένως να εφαρμόσουν τις συγκεκριμένες αλλαγές, αναποτελεσματικότητα στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης, αποτυχία αποδοχής νέων ιδεών και αύξησης της παραγωγικότητας.

Πέρα όμως από τους φραγμούς και τους κινδύνους, η αλλαγή για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να είναι δραστική, ενώ πάντα υπάρχει η ανάγκη καθοδήγησης από μια νέα μορφή ηγεσίας. Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη να αναπτύξουν την οργανωσιακή μάθηση και να δημιουργήσουν τη Μαθησιακή Οργάνωση καταργώντας τους φραγμούς της μάθησης. Η νέα μορφή ηγεσίας ορίζει πως το έργο των ηγετών συνίσταται στη δημιουργία μιας βασικής προϋπόθεσης και σε τρεις βασικούς ηγετικούς ρόλους. Η βασική αυτή προϋπόθεση που οφείλουν να δημιουργήσουν τα ηγετικά στελέχη για το χτίσιμο του Μαθησιακού Οργανισμού είναι η καλλιέργεια και η διαχείριση της «δημιουργικής έντασης», ενώ οι ρόλοι που

καλούνται να ασκήσουν αφορούν σε αυτούς του σχεδιαστή, του υπηρέτη και του δασκάλου. Βέβαια, για να ανταποκριθεί ο ηγέτης σε αυτούς τους ρόλους θα πρέπει να αναπτύξει νέες ικανότητες, όπως προοδευτικότητα και ευρύτητα πνεύματος, συστημική σκέψη και δημιουργικότητα – καινοτομικότητα.

Επομένως, ο ηγέτης θα πρέπει εμπνέοντας εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους να τους μνήσει στις αρχές του Μαθησιακού Οργανισμού προβάλλοντας παράλληλα τα θετικά αποτελέσματα του συγκεκριμένου μοντέλου τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους. Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης δε θα πρέπει να παρασυρθεί από τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποκομίσει ο οργανισμός υιοθετώντας το μοντέλο αυτό και να απορρίψει οτιδήποτε άλλο καινοτομικό στοιχείο.

Πάνω απ' όλα, λοιπόν, απαιτείται κριτική στάση απέναντι σε κάθε αλλαγή τόσο από τον ηγέτη όσο και από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού καθώς και σταδιακή αλλά δραστική υιοθέτηση της επικείμενης και απαιτούμενης μεταβολής.

Όπως ειπώθηκε παραπάνω, η επιβίωση και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων έχει πάψει να εξαρτάται αποκλειστικά από το διαθέσιμο κεφάλαιο και τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Σταδιακά το βάρος έχει μετατοπιστεί στον άνθρωπο και στη γνώση. Η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός και δημιουργικός οργανισμός, ο οποίος προκειμένου να μπορεί να δρα ευέλικτα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, θα πρέπει να μαθαίνει διαρκώς. Βέβαια, στην «εποχή της πληροφορίας», ο σύγχρονος εργαζόμενος θα πρέπει να είναι ικανός να φιλτράρει τον όγκο των πληροφοριών που διαχέονται παντού στον οργανισμό και να μαθαίνει ακριβώς ό,τι του χρειάζεται.

Με άλλα λόγια, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Τα στελέχη θα πρέπει να επενδύουν σε αυτό, να το εκπαιδεύουν διαρκώς και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του στις αποφάσεις της επιχείρησης. Μόνο εφόσον τα στελέχη λάβουν υπόψη τη γνώμη των υπαλλήλων, θα μπορέσουν να δράσουν αποτελεσματικά και να ικανοποιήσουν απόλυτα τους πελάτες τους.

Οι υπάλληλοι θεωρούνται ως το πιο σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς οι πολιτικές και στρατηγικές των ανθρωπίνων πόρων αποτελούν κεντρικό κομμάτι ενός λειτουργικού οργανωσιακού συστήματος το οποίο δε μπορεί να αντιγραφεί εύκολα, όπως συμβαίνει με τα προϊόντα και τις διαδικασίες. Οι ανταγωνιστές δε μπορούν να μιμηθούν εύκολα την επιτυχία μιας επιχείρησης που εφαρμόζει αποτελεσματικές πρακτικές ενδυνάμωσης, καθώς η πηγή αυτής της επιτυχίας δεν είναι τόσο ορατή, όπως άλλες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η κουλτούρα και οι εφαρμοζόμενες πολιτικές και στρατηγικές ανθρωπίνου δυναμικού είναι λιγότερο εμφανείς στον ανταγωνισμό. Ακόμα όμως κι αν κάποιες στρατηγικές και μέθοδοι αντιγράφονται, είναι απίθανο να αντιγραφεί ολόκληρη η οργανωσιακή κουλτούρα, επειδή δε μπορεί να κατανοηθεί εύκολα και να προσαρμοστεί σ' ένα άλλο περιβάλλον.

Ο παράγοντας – κλειδί για την επίτευξη της επιτυχίας και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας είναι η εφαρμογή μιας κατάλληλης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Οι επιχειρήσεις πρώτα απ' όλα θα πρέπει να αντιληφθούν πως για να γίνουν ανταγωνιστικές, θα πρέπει να κάνουν χρήση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων και να πειραματιστούν με τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία και συστήματα αλλά και να συμμορφώσουν όλα τα προηγούμενα με το όραμα του οργανισμού, τους στόχους και την επιχειρηματική στρατηγική. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να αξιοποιηθούν τα διαθέσιμα ταλέντα και να δημιουργηθεί στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η συνεισφορά, λοιπόν, των εργαζομένων στην επίτευξη της τελειότητας και ανταγωνιστικότητας είναι μοναδική. Ωστόσο, η επίτευξη και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αυτοί αντιμετωπίζονται. Απαιτείται συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό και απαγορεύεται η αντιμετώπιση του ως άχρηστο πολυέξοδο βάρος για την επιχείρηση. Η κάθε επιχείρηση απαιτείται να εκπαιδεύει διαρκώς τους υπαλλήλους της, να τους σέβεται, να τους προσφέρει ενισχύσεις και να τους δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνουν μέρος στις αποφάσεις.

Σύμφωνα με μια μελέτη της Royal Dutch/Shell, της οποίας συντονιστής ήταν ο Arje de Geus, αποκαλύφθηκε ότι γενικά ο μέσος όρος ζωής μιας επιχείρησης του καταλόγου Fortune 500, από τη δημιουργία ως το θάνατο της ήταν μόνο σαράντα έως πενήντα χρόνια. Η αιτιολογία για τον πρόωρο θάνατο αποδόθηκε στην έλλειψη μαθησιακών ικανοτήτων, από την οποία υποφέρουν οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις και κατ' επέκταση στη μη απόδοση της απαιτούμενης σημασίας στους ανθρώπινους πόρους.

Μια πολύ σημαντική διάσταση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αλλά και του Μαθησιακού Οργανισμού, είναι η «συμμετοχή» των εργαζομένων στις αποφάσεις της επιχείρησης. Ο όρος «συμμετοχή» αναφέρεται στην «άσκηση επιρροής στη λήψη αποφάσεων μέσα από μια διαδικασία αλληλεπιδράσεων μεταξύ εργαζομένων και στελεχών και βασίζεται στο μοίρασμα πληροφοριών». Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό

μπορούμε να διακρίνουμε τρία συστατικά της συμμετοχής: την επιρροή, την αλληλεπίδραση και την κατανομή πληροφοριών.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις απαιτεί να πληρούνται δυο προϋποθέσεις: Αρχικά, πρέπει τα στελέχη να θέλουν να μοιραστούν τη δύναμη τους με χαμηλότερης βαθμίδας υπαλλήλους και δεύτερον οι υπάλληλοι της χαμηλότερης βαθμίδας να θέλουν να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες λαμβάνοντας αποφάσεις που επηρεάζουν την καθημερινότητα τους.

Ο κατάλληλος βαθμός συμμετοχής για κάθε περίπτωση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το ζήτημα το οποίο έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, η προηγούμενη εμπειρία από τη συμμετοχή των εργαζομένων και το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας.

Η συμμετοχή, ανεξάρτητα με ποιό τρόπο εφαρμόζεται, είναι μια μέθοδος βελτίωσης της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση. Οι κυριότερες μορφές άμεσης συμμετοχής είναι: Ομάδες ενημέρωσης, Σχεδιασμός έργου και Κύκλοι ποιότητας. Οι κυριότερες μορφές έμμεσης συμμετοχής είναι: Συμβουλευτικές επιτροπές κοινής συνδιαλλαγής, Εκπροσώπηση των εργαζομένων στο Δ.Σ., Εργατικά συμβούλια ή Συμβούλια επιχείρησης, Εποπτικά συμβούλια και Συλλογική διαπραγμάτευση.

Όπως προκύπτει από όσα ως τώρα αναφέρθηκαν, η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της επιχείρησης ασκεί επικουρικό ρόλο για τα διοικητικά στελέχη τα οποία καλούνται να επιλύσουν πολύ σημαντικά θέματα σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Κατά πόσο όμως επιτυγχάνεται και διατηρείται αυτή η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα εξαρτάται από την ελευθερία που έχουν οι εργαζόμενοι στο να επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης.

Με τον όρο «παραγωγικότητα» εννοείται η «αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των πόρων για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων». Η «αποδοτικότητα» σχετίζεται με την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ενώ η «αποτελεσματικότητα» σχετίζεται με την πραγματοποίηση των κατάλληλων κι επιθυμητών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Έτσι, η διαφορά ανάμεσα στην «αποδοτικότητα» και την «αποτελεσματικότητα» έγκειται στο ότι η «αποδοτικότητα» είναι το μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής, ενώ η «αποτελεσματικότητα» είναι ένα μέτρο της ποιότητας της εκροής.

Σημαντικά οφέλη προκύπτουν από τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της επιχείρησης, όπως αυξημένη επίδοση, υψηλότερο ηθικό κι ενθουσιασμός, κινητοποίηση των εργαζομένων, ποιότητα προϊόντων και διαδικασιών, αποτελεσματικές μέθοδοι και διαδικασίες εργασίας που βασίζονται στη μάθηση και στην καινοτομία, ανάπτυξη της εσωτερικής επικοινωνίας στον οργανισμό, ικανοποίηση από την εργασία και κατά συνέπεια προσέλκυση των εργαζομένων, μείωση των απουσιών, των παραπόνων και των παραιτήσεων, βελτιωμένα επίπεδα απόδοσης λόγω των κινήτρων που δίδονται στους εργαζομένους, χρήση τεχνικών αυτό-διοίκησης που συντελεί στη μείωση του βαθμού ελέγχου και επίβλεψης, καλύτεροι τρόποι επίλυσης διαμαχών, ορθότερες και αποτελεσματικότερες αποφάσεις, ανάπτυξη κι εξέλιξη του προσωπικού, ολική οργανωσιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα αναμενόμενα οφέλη που προκύπτουν από τη συμμετοχή των εργαζομένων εστιάζονται στην ικανοποίηση και στην αύξηση της παραγωγικότητας τους και εξαρτώνται από τον τύπο της συμμετοχής, αν δηλαδή είναι επίσημη ή ανεπίσημη, βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη, άμεση ή έμμεση. Επιπλέον, εξαρτώνται από την οργανωσιακή κουλτούρα, το βαθμό ελευθερίας επιλογής κι επιρροής των υπαλλήλων, τη δυνατότητα της διοίκησης να ακούει τις προτάσεις των εργαζομένων, να σέβεται και να τις αξιολογεί ισότιμα.

Περνώντας στη διαδικασία μετασχηματισμού μιας επιχείρησης παρατηρήσαμε ότι μεγάλες πρωτοβουλίες αλλαγής συχνά δεν επιτυγχάνουν, παρά τις μέγιστες προσπάθειες που καταβάλλονται εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης. Κοινό αίτιο αυτών των αποτυχιών είναι ότι η διοίκηση και οι υπάλληλοι μπορεί να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές με διαφορετικούς τρόπους. Η ανώτατη διοίκηση αντιλαμβάνεται τις αλλαγές ως ευκαιρία για την επιχείρηση και τους ίδιους. Από την άλλη πλευρά, κάποιοι υπάλληλοι βλέπουν τις αλλαγές ως ενόχληση και «εισβολή».

Ένα μήνυμα από τις πιο επιτυχημένες περιπτώσεις είναι ότι η αναγκαία αλλαγή περιλαμβάνει μια σειρά φάσεων που συχνά απαιτούν μεγάλο χρονικό διάστημα, ώστε να εδραιωθούν και τελικά να διεκπεραιωθούν. Ένα δεύτερο μήνυμα είναι ότι σοβαρά λάθη σε οποιαδήποτε φάση μπορεί να έχουν καταστροφικό αποτέλεσμα ακυρώνοντας ισχυρά διατηρήσιμα οφέλη.

Η αποτελεσματική εισαγωγή οποιασδήποτε προσέγγισης ακολουθεί επομένως κάποιες διαδοχικές φάσεις, όπως προτείνει και ο Kotter. Καταρχήν, θα πρέπει να γίνει αισθητή η ανάγκη για αλλαγή και να οριστεί κάποιο άτομο-κλειδί, το οποίο θα

αποτελεί τον εμπνευστή και θα καθοδηγεί τους εργαζομένους. Το άτομο αυτό θα πρέπει να έχει την ικανότητα, ώστε να δημιουργήσει και να εμψύσει το κοινό όραμα και να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στα θέματα που αφορούν στη λειτουργία της επιχείρησης και στην ολοκλήρωση του οράματος. Επιπλέον, προκειμένου να διατηρηθεί υψηλό το αίσθημα των υπαλλήλων, θα πρέπει να επιβραβεύονται με οποιοδήποτε τρόπο.

Αφού, λοιπόν έχουν παγιωθεί τα παραπάνω, τότε μπορούν να γίνουν περισσότερες αλλαγές και να εισαχθεί η νέα προσέγγιση. Σχετικές εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι φάσεις της διαδικασίας αλλαγής μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό να πετύχει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επιπλέον, θα πρέπει να προστεθεί ότι είναι απαραίτητο να υπάρχουν και οι κατάλληλες προϋποθέσεις για τη δημιουργία του Μαθησιακού Οργανισμού (επίγνωση, περιβάλλον, ηγεσία, ενδυνάμωση, εργαστήρια μάθησης) αλλά ταυτόχρονα να έχει εφαρμοστεί και η κατάλληλη στρατηγική (απροσδόκητη-τυχαία, ανατρεπτική, δεδηλωμένη).

Υπάρχουν τέλος, κάποιοι «χρυσοί κανόνες» που διευκολύνουν τη μετατροπή της επιχείρησης σε Μαθησιακό Οργανισμό: Άνθηση μέσω της αλλαγής, Ενθάρρυνση του πειραματισμού, Μετάδοση της επιτυχίας και της αποτυχίας, Διευκόλυνση της «Μάθησης από το γύρω περιβάλλον», Διευκόλυνση της «Μάθησης από τους Εργαζομένους», Σύστημα ανταμοιβής της μάθησης, Ύπαρξη κατάλληλου εγωισμού και Αίσθηση φροντίδας.

Μια εναλλακτική προσέγγιση, που χρησιμοποιούν συχνά οι επιχειρήσεις αναζητώντας την πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. «Ολική Ποιότητα είναι ένα σύστημα διοίκησης εστιασμένο στον άνθρωπο, το οποίο αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη με συνεχή ελαχιστοποίηση του πραγματικού κόστους. Η Ολική Ποιότητα είναι μια ολική συστημική προσέγγιση κι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Λειτουργεί οριζόντια στις διαδικασίες και στα τμήματα, περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους, από τα υψηλότερα ως τα χαμηλότερα κλιμάκια, κι εκτείνεται από πίσω προς τα μπρος προκειμένου να συμπεριλάβει την προμηθευτική αλυσίδα και την αλυσίδα των πελατών. Η Ολική Ποιότητα συνιστά τη μάθηση και την προσαρμογή στη συνεχή αλλαγή ως κλειδιά της οργανωσιακής επιτυχίας...»

Από τον παραπάνω ορισμό γίνεται εμφανές ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η υιοθέτηση της είναι σε θέση να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε κάποια

επιχείρηση και στις διαδικασίες παραγωγής, σε συνδυασμό βέβαια, με τη σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π., λοιπόν, δεν αποβλέπει μόνο στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας των σχέσεων μεταξύ αυτής και των ενδιαφερόμενων μερών. Το παραπάνω εξάλλου μπορεί να θεωρηθεί σημείο στο οποίο συνδέεται κατά κάποιο τρόπο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ο Μαθησιακός Οργανισμός.

Συγκρίνοντας τους ορισμούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Μαθησιακού Οργανισμού διαπιστώνουμε ότι ανάμεσά τους υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης. Καταρχήν, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι τόσο ο Μαθησιακός Οργανισμός όσο και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ως θεωρία και ως πρακτική προσανατολίζονται προς τα νέα δεδομένα της διεθνούς πραγματικότητας ενσωματώνοντας έννοιες όπως «πρωτοβουλία», «συνεργασία» αλλά και «ανθρώπινος παράγοντας».

Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές. Οι αρχές αυτές στηρίζουν και υποβοηθούν σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση να αναπτύξει σύστημα Μαθησιακού Οργανισμού, δεδομένου ότι υπάρχει συνεργασία κατά μήκος ολόκληρης της διοικητικής κλίμακας και είναι οι εξής: α)Εστίαση στους πελάτες και τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση, β)Συμμετοχή και ομαδική εργασία, και γ)Έμφαση στις διαδικασίες που υποστηρίζονται από συνεχείς βελτιώσεις και εκπαίδευση.

Επιπλέον, οι βασικοί στόχοι της Δ.Ο.Π., οι οποίοι αποτελούν και στόχους του Μαθησιακού Οργανισμού, είναι: δημιουργία ευχαριστημένων πελατών, συνεχής προσπάθεια ποιοτικής βελτίωσης της ποιότητας της επιχείρησης σε όλα τα στάδια της οργάνωσής της και προσπάθεια εξάλειψης των λαθών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αν εφαρμοστεί ως φιλοσοφία καθώς και ως σύνολο τεχνικών, μπορεί να αποτελέσει όχημα για την οργανωσιακή μάθηση. Η ποιότητα σχετίζεται κυρίως με τη μάθηση. Ο Garvin διακρίνει μια ξεκάθαρη φιλοσοφική σχέση μεταξύ της συστημικής επίλυσης προβλημάτων και της ποιότητας. Ο Barrow, εντοπίζει μια σχέση αιτίας-αιτιατού μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Μαθησιακού Οργανισμού, δηλαδή η μάθηση είναι ένα επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επιπλέον, θεωρεί ότι υπάρχει δεσμός μεταξύ δύο δυναμικών συστημάτων, της βελτίωσης διαδικασιών και της οργανωσιακής μάθησης, τα οποία λειτουργούν με ενιαίο τρόπο.

Ο Garvin επίσης προτείνει πως προκειμένου οι επιχειρήσεις να μετατραπούν σε Μαθησιακούς Οργανισμούς, θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένες στις ακόλουθες πέντε δραστηριότητες: στη συστηματική επίλυση προβλημάτων, στον πειραματισμό με νέες προσεγγίσεις, στη μάθηση μέσω των εμπειριών και της ιστορίας του παρελθόντος, στη μάθηση από τις εμπειρίες και τις καλύτερες πρακτικές των άλλων και στη μετάδοση της γνώσης γρήγορα κι αποτελεσματικά παντού στον οργανισμό.

Προκειμένου να προσδιοριστεί η σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των Μαθησιακών Οργανισμών, εξετάστηκαν, υπό το πρίσμα των πέντε απαραίτητων δραστηριοτήτων των Μαθησιακών Οργανισμών του Garvin, τρεις οργανισμοί, οι οποίοι υιοθέτησαν επιτυχώς τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Από την εξέταση αυτή, οι επιχειρήσεις Toyota Motor Corporation Australia, Ramset Fasteners Limited και W.A. Deutscher Metal Products Group αναδεικνύονται ως Μαθησιακοί Οργανισμοί. Κατά τη διάρκεια των πέντε έως δέκα ετών που πέρασαν, επεκτείνανε την ικανότητα τους να δημιουργούν επιθυμητά αποτελέσματα κι έχουν καταλάβει ηγετικές θέσεις στον επιχειρηματικό τομέα που δραστηριοποιούνται. Επιπλέον, υπάρχει σαφής ένδειξη ότι κάθε οργανισμός προσπαθεί να αποκτή διαρκώς νέα γνώση σχετικά με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις διαδικασίες και τους εργαζομένους. Αυτή η γνώση στη συνέχεια διαχέεται παντού στον οργανισμό για να τροποποιήσει τη συμπεριφορά οδηγώντας σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος θα πρέπει να προστεθεί, ότι η μάθηση είναι ένα προϊόν ενός επιτυχώς εφαρμοσμένου προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μια πρωτοβουλία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί μόνο ως επιτυχημένη, όταν έχει δημιουργηθεί ένα νέο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να μάθουν, να μοιραστούν γνώση και να συνεισφέρουν.

Στα πλαίσια ανάλυσης του Μαθησιακού Οργανισμού ως πηγή θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξετάστηκαν οι περιπτώσεις τριών οργανισμών, οι οποίοι επιτυχώς εφήρμοσαν το Μοντέλο του Μαθησιακού Οργανισμού και είναι οι εξής: η Motorola, η Apple Japan και η Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF).

Η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι σαφώς μια κατευθυντήρια δύναμη πίσω από την ευημερία της Motorola. Κατά το πέρασμα των χρόνων, η Motorola έχει αποδειχθεί ότι είναι επαναστατική ως προς το σχεδιασμό των προϊόντων της και ως προς τον τρόπο που αλληλεπιδρά με τους υπαλλήλους. Είναι ηγέτιδα στην αγορά τεχνολογίας λόγω της έμφασής της στη συνεχή βελτίωση και στη δυνατότητά της να προσαρμόζεται στην αλλαγή. Στοιχεία του δημιουργικού σχεδίου της Motorola

περιλαμβάνουν την ενδυνάμωση υπαλλήλων, τη συμμετοχική διοίκηση, τη συνεργασία ομάδων και την καινοτόμο εκπαίδευση και κατάρτιση. Στόχος της είναι οι εργαζόμενοι να επιδεικνύουν ανεξάρτητη σκέψη, δημιουργική επίλυση προβλημάτων και δυνατότητα ηγεσίας. Είναι εμφανές ότι η Motorola ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στους υπαλλήλους της και αυτό έχει συμβάλει πολύ στην επιτυχία του οργανισμού.

Η Apple Japan επίσης κατάφερε να αυξήσει θεαματικά το μερίδιό της στην αγορά και να καταστεί ανταγωνιστική, όταν εισήγαγε την ιδέα του Μαθησιακού Οργανισμού. Έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο άτομο, υιοθετώντας τις «5 αρχές» του Senge, οι οποίες είναι ουσιαστικές για το Μαθησιακό Οργανισμό.

Η Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), γνωστή για τον αναποτελεσματικό γραφειοκρατικό της χαρακτήρα, προκειμένου να μετατραπεί σε μια αποδοτική ιδιωτική επιχείρηση που θα μπορούσε να προσελκύσει διεθνείς επενδύσεις στράφηκε στον ανασχεδιασμό της οργανωτικής της δομής και κουλτούρας. Στα πλαίσια αυτά, εισήγαγε την ιδέα του Μαθησιακού Οργανισμού.

Τελικά συμπεραίνουμε πως το να θεωρείς μια εταιρεία ζωντανή είναι το πρώτο βήμα για την αύξηση της προσδοκώμενης διάρκειας ζωής. Γενικά η μακροβιότητα μιας επιχείρησης οφείλεται στη γνώση, στη συνεκτικότητα, στην εξωστρέφεια, στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων και στη διαφοροποίηση.

Στη σύγχρονη επιχείρηση ή οργανισμό, ο ανθρώπινος παράγοντας και η αέναη μάθηση κατέχουν εξέχοντα ρόλο. Η ευτυχία του εργαζομένου είναι συνάρτηση της συνεχούς μάθησης. Δυστυχώς, όταν μια εργασία έχει εξαντλήσει τα περιθώρια νέων προκλήσεων και μάθησης, ο κίνδυνος να δημιουργηθεί μία λιμνάζουσα κατάσταση, η οποία συνοδεύεται από ένα αίσθημα δυσφορίας, αυξάνεται κατά πολύ.

Επομένως, στο Μαθησιακό Οργανισμό η ευτυχία του εργαζομένου είναι σε μεγάλο βαθμό διασφαλισμένη, καθώς η μάθηση λειτουργεί σε μια βάση συνεργασίας, είναι σχετική με τις καθημερινές δραστηριότητες των υπαλλήλων και ενθαρρύνει τη μετακίνηση και την επαφή με νέα αντικείμενα. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η εκπαίδευση ομάδων ανόμοιων μεταξύ τους ανθρώπων. Πέρα από τη μεταφορά της γνώσης τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα φέρνουν κοντά πολλές διαφορετικές ομάδες ανθρώπων, καταρτιζομένων και εκπαιδευτών. Τα άτομα των ομάδων ενώ είναι εργαζόμενοι της ίδιας εταιρείας, προέρχονται από πολύ διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα και από διαφορετικές επαγγελματικές και επιστημονικές ειδικότητες.

Τέλος, παρατηρώντας ότι οι παραδοσιακοί τρόποι δράσης των επιχειρήσεων δεν αποδίδουν πλέον και ότι οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν σε ολοένα και περισσότερες νέες προκλήσεις, η υιοθέτηση της προσέγγισης του Μαθησιακού Οργανισμού κρίνεται ως απαραίτητο εφόδιο. Άλλωστε, υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι οι μελλοντικές εξελίξεις στον επιχειρηματικό χώρο σχετίζονται με την έννοια του Μαθησιακού Οργανισμού και αφορούν σε τομείς όπως μάθηση, τεχνολογία, πρόσβαση στις πληροφορίες, γνώση, ανεργία, κουλτούρα της μάθησης και πελατειακές σχέσεις.

Ωστόσο, θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, από την οποία να προκύπτει κατά πόσο δύσκολος ή εύκολος καθίσταται τελικά ο μετασχηματισμός των σύγχρονων επιχειρήσεων σε Μαθησιακούς Οργανισμούς και αν αυτή η αλλαγή βοηθάει στην ανταγωνιστικότητα τους, πόσος χρόνος χρειάζεται στην πραγματικότητα και κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν διάθεση να συμμετάσχουν στην υλοποίηση ενός τέτοιου εγχειρήματος.

Συμπερασματικά, το μοντέλο του Μαθησιακού Οργανισμού είναι η βιώσιμη λύση για τις σύγχρονες και μελλοντικές επιχειρήσεις. Ο Μαθησιακός Οργανισμός ακόμα και όταν διακυβεύεται η επιβίωση του, πρώτα θα μειώσει φυσικά περιουσιακά στοιχεία και θα προσπαθήσει να αλλάξει το περιεχόμενο ή τη φύση της οικονομικής του δραστηριότητας, πριν αρχίσει να μειώνει το ανθρώπινο δυναμικό του, καθώς οι άνθρωποι του είναι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ◆ Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Α έκδοση, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002
- ◆ Θανόπουλος Γ., «Διεθνής Επιχείρηση: περιβάλλον, δομή και προκλήσεις», Interbooks, Αθήνα, 2006
- ◆ Θανόπουλος Γ., «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Interbooks, Αθήνα, 2003
- ◆ Θανόπουλος Γ., «Το επιχειρείν στο Παγκόσμιο χωριό μας», Interbooks, Αθήνα, 2002
- ◆ Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ», εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2001
- ◆ Ξηροτύρη – Κουφίδου Στ., “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον”, 3^η έκδοση, εκδ. ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη, 2001
- ◆ Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», 5^η έκδοση, Α τόμος, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2007
- ◆ Τσιότρας Γ., «Βελτίωση Ποιότητας», Β έκδοση, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2002
- ◆ Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα, 2001
- ◆ Χυτήρης Λ., «Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Interbooks, Αθήνα, 2001

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ◆ Arie de Geus, «Εταιρία ένας ζωντανός οργανισμός: Επιβίωση σε ένα αβέβαιο περιβάλλον», εκδ. Κριτική, Επιμέλεια Ζηρίννης Γ., Αθήνα, 2002
- ◆ Argyris C., “On organizational learning”, Black wells, Oxford, 1999
- ◆ Argyris C., Schon D.A., “Organizational learning: a theory of action perspective”, Reading, MA: Addison – Wesley, 1978
- ◆ Argyris C., Schon D.A., “Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Addison – Wesley Publishing Company, London, 1996.

- ◆ Barney J.B., “Gaining and sustaining competitive advantage”, 2nd edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2003
- ◆ Barrow J.W., “Does Total Quality Management equal Organizational Learning?”, *Quality Progress*, σ.39-43, July 1993
- ◆ Berman Ev., “Productivity in Public & Non – Profit Organizations – Strategies and Techniques”, SAGE Publications, USA, 1998
- ◆ Boje D.M., “Organizational storytelling: the strugglers of pre-modern, modern, modern and post-modern organizational learning discourses”, *Management Learning*, σ.433-61, Vol. 25, No 3, 1994
- ◆ Boxwell R.J., “Benchmarking for competitive advantages”, Mc Grow Hill, Maidenhead, 1994
- ◆ Brady D., K. Capell, “GE breaks the mold to spur innovation”, *Business Week*, April 26, 2004
- ◆ Branch M. Kr., “Participative Management and Employee and Stakeholder Involvement”, Barbara Bartkus, 2006
- ◆ Campell C. – Hunt, “What have we learned about generic competitive strategy? A meta analysis”, *Strategic Management Journal*, February 2000
- ◆ Caves R.E., Ghemawat P., “Identifying mobility barriers”, *Strategic Management Journal*, January 1992
- ◆ Clemmer J., “Firing on all Cylinders”, TCG Press, 1992
- ◆ Cohen D., Rosa de la Venga, Watson G., “Advocacy for Social Justice: a global action and reflection guide”, CT: Kumarian Press, Bloomfield, 2000
- ◆ Cook S.D.N, Yanow D., “Culture and Organizational Learning”, *Journal of Management Inquiry*, 1993
- ◆ Cyert R., March J., “A Behavioral theory of the firm”, Prentice-Hall, Englewood, Cliffs, NJ, 1963
- ◆ Czarniawska-Joerges B., “Organizing, process of”, in Warner, M., *International Encyclopedia of Business and Management*, Vol.4, Routledge, London, 1994
- ◆ D’Aveni, “Coping with hyper competition: Utilizing the new 7 S’s framework”, *Academy of Management Executive IX*, no 3, 1995
- ◆ D’Aveni R.A., “Hyper competition”, New York , The Free Press, 1994

- ◆ Davenport T.H., “The coming Commodization of Processes”, Harvard Business Review, σ.2-3, June 2005
- ◆ Dessler G., “A Framework for Human Resource Management, 4th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006
- ◆ Dibella A.J., “Developing learning Organizations: a matter of perspective”, Academy of Management: Best Papers Proceedings, σ.287-90, 1995
- ◆ Dobbin F., Dowd T.J., “How policy shapes competition: early railroad foundings in Massachusetts”, Administrative Science Quarterly, September 1997
- ◆ Dodgson M., “Organizational Learning: a Review of some literatures”, Organization Studies, σ 375-94, Vol. 14, No 3, 1993
- ◆ Dodgson M., “Technology, learning, technology strategy and competitive pressures”, British Journal of Management, σ. 132-149., 2/3, 1991
- ◆ Douglas Mc Gregor, “The human side of the enterprise”, 25th Anniversary printing, Mc Graw Hill, 1985, 1960
- ◆ Drew S.A.W. “From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance, Long Range Planning, 1997
- ◆ Easterby- Smith M., “Disciplines of Organizational Learning: contribution and critiques”, Human Relations, σ.1085-113, Vol. 50, No.9, 1997
- ◆ Eisenhardt K.M., Sull D.N., “Strategy as simple Rules”, Harvard Business Review, σ.110, January 2001
- ◆ Elkjaer B., “In search of a Social Learning Theory”, in Easterby – Smith, M.Burgoyone J. and Araujo L. (Eds), “Organizational Learning and the Learning Organization: Development in Theory and Practice”, σ. 75-91, Sage, London, 1999
- ◆ Evans J.R., Lindsay W.M., “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson Learning-South Western, 2005
- ◆ Finger M., Brand S.B., “The concept of the learning organization applied to the transformation of the public sector: conceptual contributions for theory development” , σ.136-137, 1999
- ◆ Fiol C.M., Lyles M.A., “Organizational learning”, Academy of management review, Vol.10, No.4, 1985

- ◆ Freeman R.E., Gilbert D.R., “Corporate strategy and the search for ethics, Upper Saddle River, NJ Prentice Hall, 1998
- ◆ French W., Bell C., “Organization Development”, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995
- ◆ Garvin D.A., “Building a Learning Organization Business Credit” σ.19-28, 96(1), 1993
- ◆ Garvin D.A, “Building a learning organization”, Harvard Business Review, pp. 78-91, July-August 1993
- ◆ Goleman D., «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας», Ζ΄ έκδοση, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Μετάφραση Μεγαλούδη Φ., Επιμέλεια Δέγλερης Ν.Ε. και Ξενάκη Χρ., Αθήνα, 2000
- ◆ Gould, Dibella, Nevis, “The systems Thinker, Vol. 4 No. 6, 1995
- ◆ Grant R.M., “Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications”, 3rd edition, Blackwell Business, σ.181-192, 1998
- ◆ Gretton I., “Taking the lead in leadership”, Professional manager, January 1995
- ◆ Grove S.A., “Surviving a 10x Force”, Strategy and Leadership, January / February 1997
- ◆ Hadjidema S., Pekka - Economou V., “Knowledge Management as a Strategic Enabler for Improved Social and Economic Cohesion through a Sustainable Learning Society”, International Sociological Association Conference, Athens, May 22-24, 2009
- ◆ Handy C.B., “Understanding Organizations”, Fourth Edition, Penguin Books ltd, 1993
- ◆ Harris L.C., Ogbonna E., “The strategic legacy of company founders”, Long Range Planning, June 1999
- ◆ Hatten K.J., Hatten M.L., “Strategic groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability”, Strategic management journal, July- August 1987
- ◆ Hawkins P., “Organizational learning: taking stock and facing the challenge”, Management Learning, σ.433-61, Vol. 25, No 3, 1994
- ◆ Hedberg, “How organizations learn and unlearn”, in Nystrom, P.C. and Starbuck W.H. (EDds), Handbook of Organizational Design, Oxford University Press, σ. 3-27, Oxford, 1981

- ◆ Heller R., “In search of European Excellence”, Harper Collins Business, 1997
- ◆ Hill C.W.L, Jones G. R., Strategic Management : an Integrated Approach”, 5th edition, Houghton Mufflin Company, 2001
- ◆ Hill R., “A measure of the learning organization”, Industrial and Commercial Training, Vol. 28, No 1, MCB University Press, σ.19-25, 1996
- ◆ Hitt C., Ireland D., Hoskisson R., Strategic Mngement: Competitiveness and Globalization”, West Pubishing, 2nd edition, 1997
- ◆ Hodgetts R.M., “A conversation with Michael E. Porter: A significant extension toward Operational Improvement and Positioning”, Organizational Dynamics, Summer 1999
- ◆ Huber G., “Organizational Learning: The Contributing Processes and Literature”, Organization Science 2, σ.88-115, 1991
- ◆ Jones A.M., Henry C., “The learning Organization: A review of Literature and Practice”, Centre for Corporate Strategy and Change, University of Warwick, Coventry, 1992
- ◆ Kim D.H., “The link between individual and organizational learning”, Sloan Management Review, σ.37-50, Fall, 1993
- ◆ Kitsos C.P., Hadjidema S.H., Korres G., “Inside to the Knowledge Based Economy: Looking for the Effects of Innovation and Entrepreneurship Activities on Regonal Growth”, International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, σ.165-178, Vol.5, Issue 4, 2005
- ◆ Kotter P.J., “Leading Change: Why transformation efforts fail”, Harvard Business Review on Change, HBS Press, 1998
- ◆ Kotter P.J., “Organizational Dynamics: diagnosis and intervention”, Harvard University, Addison- Westley Publishing Company, 1978
- ◆ Kotter P.J., Schlesinger L., Sathe V., “Organization: Text cases and readings on the management of organizational design and change”, Irwin series, Homewood, 2nd edition, Illinois, 1986
- ◆ Lave J., Wenger E., “Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation”. Cambridge University Press, 1991
- ◆ Law CCH., Ngai EWT., “An empirical study of the effects of the knowledge sharing and learning behaviors on firm performance”, Expert Systems with Applications, σ.2342-9, Vol.34, No.4, 2008

- ◆ Levitt B., March J.G., “Organizational Learning”, *Annual Review of Sociology*, σ.319-40, Vol.14, 1998
- ◆ Leymann H., “Towards a new paradigm of learning in organizations”, Avebury, σ.281-99, Aldershot, 1989
- ◆ Lundberg C.C., “Learning in and by organizations: three conceptual issues”, *The international Journal of Organizational Analysis*, σ.10-23, Vol.3, No 1, 1995
- ◆ March J., Simon H., “Organizations”, New York: John Wiley & Sons, 1958
- ◆ Massingham P., Diment K., “Organizational commitment, knowledge management interventions, and learning organization capacity”, *The learning Organization*, σ.122-142, Vol.16, Issue 2, 2009
- ◆ Mayo A.J., “The human value of the enterprise, valuing people as assets – Monitoring, Measuring, Managing”, Nicholas Brealey Publishing, London, 2001
- ◆ McEvily S.K., Chakravarthy B., “The Persistence of Knowledge-Based Advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge”, *Strategic Management Journal*, April 2002
- ◆ McLeod W.T., “The New Collins Concise English Dictionary”, William Collins Sons & Co Ltd, Glasgow, 1982., “Organizational Learning and Competitive Advantage”, Biddles LTD, Guildford, Surrey, 1996
- ◆ Moingeon B., Edmondson A., “Organizational Learning and Competitive Advantage”, Biddles Ltd, Guildford, Surrey, 1996, 1999
- ◆ Molina C., Callahan J.L., “Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship”, *Journal of European Industrial Training*, σ.388-400, Vol.33, Issue 5, 2009
- ◆ Mullins L.J., “Management and organizational behavior”, 5th edition, Prentice Hall, 1999
- ◆ Murray Peter, “Cycles of organizational learning: a conceptual approach”, Macquarie University, New South Wales, Australia, 40/3, σ.239-247, 2002
- ◆ Nelson R., Winter S., “An Evolutionary Theory of Economic Change”, Cambridge, Mass. and London: Belknap Press, 1982
- ◆ Nevis E.C., DiBella A.J., Gould J.M., “Understanding Organizations as learning systems”, *Sloan Management Review*, σ.73-85, Winter, 1995

- ◆ Oliver J., “Continuous improvement: role of organisational learning mechanisms”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, σ.546-563, Vol.26, Issue 6, 2009
- ◆ Ordonez de Pablos P., Lytras M.D., “Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage”, *Journal of Knowledge Management*, σ.48-55, Vol.12, Issue 6, 2008
- ◆ Ortenblad A., “On differences between Organizational Learning and Learning Organization”, *The learning organization*, Volume 8, No 3, MCB University Press, σ.125-133, 2001
- ◆ Ortenblad A., “Segne’s many faces: problem or opportunity?”, *The learning Organization*, σ.108-22, Vol.14, No.2, 2007
- ◆ Pearn M., Roderick C., Mulrooney C., “ Learning organizations in practice», London: New York: McGraw-Hill, 1995
- ◆ Pedler M., Burgoyne J., Boydell T., “The Learning Company. A strategy for sustainable development”, McGraw-Hill, σ.15-17, London, 1991, 1996
- ◆ Pekka - Economou V., Fafaliou I., “How an under what preconditions new management approaches facilitate organizational competitiveness of modern firms?”, *Proceedings of the first European Conference on Economic Intelligence*, Poitiers, Paris, 2005
- ◆ Pekka - Economou V., Hadjidema S., “The emergence of the Knowledge Economy: looking for the effects on Modernization and Competiveness of Organizations and Firms”, 67th International Atlantic Economic Conference, International Atlantic Economic Society (IAES), Rome, March 12-14, 2009
- ◆ Pekka - Economou V., Lykogianni V., “The human factor as a source of Competitive Advantage in the new Globalized markets”, 37th World Congress of the International Institute of Sociology, Research Committee 10: “Globalization, Union Involvement and Participation”, Stockholm, Sweden, July 2005
- ◆ Peters T.J., Waterman R.H., *In search of excellence*, Harper and Row, 1982
- ◆ Polanyi M., “The Tacit Dimension”, Garden City, NY, Doubleday, 1996
- ◆ Porter M., “Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance”, Free Press, New York, 1985
- ◆ Porter M., “Competitive Strategy”, Free Press, N.Y, 1980

- ◆ Porter M., “The Competitive Advantage of Nations”, Free Press, N.Y., 1990
- ◆ Prusak L., “Knowledge in Organization”, Butterworth-Heinemann, Newton, 1997
- ◆ Ramsay E., Samson D., Sohal A., “Total Quality Management: the practices of selected Australian manufacturers, University of Melbourne, Graduate School of Management, σ.1-115, 1991
- ◆ Rayport, Jeffrey F., Sviokla, J. J., “Exploiting the Virtual Value Chain”, Harvard Business Review, November/December 1995
- ◆ Rowley J. και P.Gibbs, “From learning organization to practically wise organization”, The Learning Organization, σ.356-372, Vol.5, No.5, UK, 2008
- ◆ Salvatore D., “Managerial Economics in a Global Economy”, 5th edition, Thomson: South Western, U.S., 2004
- ◆ Samson D., Sohal A., Ramsay E., “Human resource issues in manufacturing improvement initiatives: case study experiences in Australia”, The International Journal of Human Factors in Manufacturing, σ.135-52, Vol.3, No2, 1993
- ◆ Schein E.H., “On dialogue, Culture, and Organizational Learning”. Organizational Dynamics, 22(2), σ.40-51, 1993
- ◆ Schein E.H., “The corporate culture survival guide”, San Francisco, Jossey-Bass, 1999
- ◆ Senge P.M. et al, “The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization”, New York: Currency- Doubleday, 1990
- ◆ Senge P.M., “The fifth discipline: The art and Practice of The Learning Organization”, New York, Doubleday, 1990
- ◆ Senge, P.M., “The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization”, Random House, Australia, 1992
- ◆ Senge P.M. et al, “The fifth discipline field book: strategies and tools for building a Learning Organization”, New York: Currency- Doubleday, 1994
- ◆ Smith M.K., “Peter Senge and the learning organization”, the encyclopedia of informal education (www.infed.org/thinkers/senge.htm. Last update: April 11, 2008)

- ◆ Smith M.K., “The learning organization”, the encyclopedia of informal education (www.infed.org/biblio/learning-organization.htm. Last update: December 28, 2007)
- ◆ Sohal A.S., Samson D., Ramsay I., “Toyota Motor Corporation: a case study”, Total Quality Management, σ. 435-44, Vol. 5, No. 6, 1994
- ◆ Sohal A., Morisson M., “Is there a link between Total Quality Management and Learning Organization?”, The TQM Magazine, Vol. 7, No 3, 1995, σ.41-44, MCB University Press- “TQM and the Learning Organization”, Managing Service Quality, Vol. 5, No 6, MCB University Press, σ.32-34, 1995
- ◆ Stewart J., “Towards a model of HRD”, Training and Development, October 1992
- ◆ Stonehouse G., Hamill J., Campell D., Purdie T., “Global and Transnational Business, Strategy and Management”, John Wileyand Sons Ltd, σ.200, 2000
- ◆ Sun Peter Y.T., Scott J.L., “Exploring the divide – organizational learning nd learning organization”, The learning organization, σ.202-215,Vol.10, No4, 2003
- ◆ Thomas B., “The human dimension of Quality”, McGraw-Hill, 1995
- ◆ Towers B., “A Handbook of industrial Relations practice, Kogan Paul, 1989
- ◆ Tsang E.W.K., “Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research”, Human Relations, σ.73-89, Vol.50, No 1, 1997
- ◆ Ulrich D., Lake D., “Organizational Capability: Competing from the Inside/Out”, 1990
- ◆ Walczak St., “Knowledge Management and Organizational Learning: An international research perspective”, The Learning Organization, σ.486-494, Vol.15, No.6, USA, 2008
- ◆ Walker R. “Rank Xerox- Management Revolution”, Long range planning, σ. 9-21, 1992, 25,1
- ◆ Wall T.D., Lischeron J.A., “Worker Participation, A critique of the literature and some fresh evidence, Mc Grew Hill Company Limited, UK, 1977
- ◆ Watkins K., Marsick V., “Building the learning organization: a new role for human resource developers” Studies in Continuing Education, σ.115-129, 14(2), 1992

- ◆ Webb J., Gile C., “Reversing the value chain”, Journal of Business strategy, March-April 2001
- ◆ Wheelen T., Hunger D, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Pearson Prentice Hall, 10th edition, 2006
- ◆ Wisner J.D., Eakins S.G., “A performance assessment of the U.S. Baldrige quality award winners”, International Journal of Quality and Reliability Management, σ 8-25, Vol. 11, No 2, 1994

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΟΙ ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning_organisation/case_index.html
- <http://oak.cats.ohiou.edu/>
- <http://www.greatplacetowork.gr/>