



ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος:

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΑΠΟ

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΕΙΡΗΝΗ ΔΑΣΚΑΛΑΚΗ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια : Κα Σταματίνα Χατζηδήμα

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

2009

ΔΗΛΩΣΗ

Η διατριβή αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική», του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Η μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Ειρήνη Δασκαλάκη

ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια μου, κυρία Σταματίνα Χατζηδήμα για την πολύτιμη βοήθεια της, καθώς και τους συμφοιτητές μου για όλα όσα προσφέραμε ο ένας στον άλλο τα δυο αυτά έτη του μεταπτυχιακού.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....4

Πρόλογος.....6

Κεφάλαιο 1- Η Έννοια της Διοικητικής Ανάπτυξης.....8

Κεφάλαιο 2- Ο Σκοπός και ο Ρόλος της Εκπαίδευσης των Στελεχών μέσα στα πλαίσια της Διοικητικής Ανάπτυξης10

Κεφάλαιο 3- Η διαδικασία της Μάθησης και ο ρόλος της για την Ανάπτυξη Στελεχών.....13

3.1 Επίπεδα Μάθησης.....16

3.2 Μαθησιακά πρότυπα.....17

3.3 Κοινωνική διάσταση της μάθησης.....20

Κεφάλαιο 4- Η Ανάπτυξη των Στελεχών.....22

Κεφάλαιο 5- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Διοικητικών Στελεχών.....27

5.1 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Στελεχών στην Εργασία27

5.1.1 Ανάπτυξη στην εργασία ως έχει.....27

5.1.2 Προσθήκες στη θέση εργασίας.....28

5.1.3 Μάθηση μέσα από Νέες Θέσεις Εργασίας30

5.1.4 Προϋποθέσεις αποτελεσματικότερης ανάπτυξης.....35

5.2 Μάθηση από Άλλους Managers36

5.2.1 Αναπτυξιακές Μέθοδοι..... 37

 Coaching.....37

 Σχέση Μέντορα και Μαθητή 39

 Counseling.....40

 Μίμηση Παραδειγματισμός (modeling, role modeling).....40

Ενεργητική μάθηση.....	40
Κάνοντας Ερωτήσεις (asking Questions).....	41
Παρατήρηση (observing).....	42
Επίλυση Προβλημάτων (problem solving).....	42
Μελέτη (reading).....	42
5.2.2 Συντελεστές της Ανάπτυξη.....	43
Προϊστάμενος (boss).....	43
Μέντορας.....	44
Κοινοί Συνεργάτες (Peers).....	45
Υφιστάμενοι.....	46
Δικτύωση (networking).....	46
5.2.3 Προϋποθέσεις Μάθησης από άλλους managers.....	47
Αυτοανάλυση (self-analysis).....	47
Αυτοανάπτυξη (self development).....	47
Εμπιστοσύνη.....	47
5.2.4 Η Ανάπτυξη των Managers και ο ρόλος των Προϊσταμένων.....	48
5.3 Ανάπτυξη και Εκπαίδευση Εκτός Εργασίας.....	49
5.3.1 Παρακολούθηση Προγραμμάτων.....	49
5.3.2 Είδη προγραμμάτων.....	50
5.3.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	54
5.3.4 Οφέλη από την Εφαρμογή Προγραμμάτων.....	59
5.3.5 Προϋποθέσεις συμμετοχής σε Πρόγραμμα.....	60
5.3.6 Ευελιξία.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6- Αποτελέσματα συνεντεύξεων και συγκριτική ανάλυση.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7- Πανεπιστημιακή εκπαίδευση.....	67

7.1 Κριτική.....	67
7.2 Προτάσεις.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8- Ανάπτυξη ειδικών διοικητικών ομάδων.....	73
8.1 Διεθνείς Managers.....	73
8.2 Ανάπτυξη της Ανώτατης Διοικητικής Ομάδας.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9- Διαδικασία Ανάπτυξης.....	84
9.1 Διοικητική Ανάπτυξη Μέσα στον Οργανισμό.....	84
9.2 Διοίκηση.....	85
9.3 Προσδιορισμός Αναγκών.....	87
9.4 Αποτελέσματα Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης.....	88
9.5 Προϋποθέσεις για Επιτυχημένη Ανάπτυξη.....	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10- Συζήτηση.....	93
10.1 Διοικητική Ανάπτυξη και Στρατηγική.....	93
10.2 Έμφαση στις Ιδιαίτερες Ανάγκες του Εκπαιδευόμενου.....	96
10.3 Έμφαση στις Ιδιαίτερες Ανάγκες του Οργανισμού.....	96
10.4 Αξιολόγηση.....	97
10.5 Μαθησιακή Οργάνωση.....	97
10.6 Προτάσεις.....	99
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	102

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μια εποχή όπου τα κεφάλαια, τα προϊόντα, οι στρατηγικές και η τεχνολογία δεν είναι από μόνα τους ικανά να εξασφαλίσουν την επιτυχία της επιχείρησης, αναμφισβήτητη πηγή ανταγωνιστικότητας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού είναι πλέον αναγνωρισμένη από το σύνολο των επιχειρήσεων, οι οποίες είναι και θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Η συνεχής και αέναη προσπάθεια για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παραμένει αναγκαία. Οι λογικές των διαφοριστικών γραμμών μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων έχουν πλέον περάσει ανεπιστρεπτί. Οι σύγχρονες ανάγκες επιτάσσουν εργοδότες και εργαζόμενοι να είναι αφοσιωμένοι στο όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης και να προσπαθούν από κοινού για την επίτευξη των στόχων.



Οι ραγδαίες εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον, στην τεχνολογία και στην ανταγωνιστικότητα, έχουν στρέψει τις ανά τον κόσμο επιχειρήσεις στην εξεύρεση στρατηγικών, πρακτικών και μεθόδων, οι οποίες θα προσφέρουν τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Από αυτές τις αλλαγές δεν θα μπορούσε να μην επηρεαστεί και η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων (HRM) , ως λειτουργία του management, που πλέον έχει στραφεί σε πορεία περισσότερο προσανατολισμένη στην κερδοφορία. Το HRM δεν μπορεί να θεωρείται επιτυχημένο πλέον, αν τα αποτελέσματά του δεν οδηγούν την επιχείρηση σε οικονομική και οργανωσιακή ανάπτυξη.

Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, την ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων για στελέχωσή τους από άξια διευθυντικά στελέχη, εστιάζοντας στη διαδικασία συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξής τους, ώστε να υπάρχει βελτίωση ανά πάσα στιγμή στην ποιότητα του management της επιχείρησης, επηρεάζοντας τη συνολική απόδοσή της.

Η διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης των managers στις σύγχρονες επιχειρήσεις κρίνεται σήμερα, όσο ποτέ άλλοτε, επιτακτική και ιδιαίτερα σημαντική σε ένα περιβάλλον που αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και δημιουργεί ανταγωνισμό, όχι μόνο σε τοπικό, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Απώτερος σκοπός της εργασίας αυτής είναι να αναδείξει το σημαντικό ρόλο που έχει για την επιχείρηση η εκπαίδευση και ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών της. Συγκεκριμένα, να οριοθετήσει τη διαδικασία αυτή για τους managers, με την έννοια της καλλιέργειας αρχικά των δεξιοτήτων τους και στη συνέχεια στα πλαίσια της ανάλυσης αυτής θα παρουσιαστεί ένα γενικό πλαίσιο οριοθέτησης των διαδικασιών

ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Έμφαση δίνεται στην ανάγκη για αυτοανάπτυξη, στην προσαρμογή της εκπαίδευσης στις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού και του εκπαιδευόμενου, στις προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών ανάπτυξης, στο ρόλο και τη σημασία της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και στη προσφορά προγραμμάτων στην δημιουργία ενός μαθησιακού οργανισμού.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί, καθώς και πολλοί managers, πιστεύουν ότι οι Managers μπορούν να δημιουργηθούν, υπονοώντας μια διαδικασία ανάπτυξης, μέσω της οποίας διαφορετικά συστατικά μέρη ικανοτήτων και επίτευξης απόδοσης συνδυάζονται για να επιτευχθεί η ενσωμάτωση ενός συνόλου από διοικητικά χαρακτηριστικά και προσόντα. Η οργανωσιακή απόδοση άλλωστε, εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα των managers της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, κάθε βήμα που γίνεται για τη βελτίωση της ποιότητας στην διοίκηση της επιχείρησης επηρεάζει και την οργανωσιακή απόδοση. Για αυτόν το λόγο, η διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης των διευθυντικών στελεχών θα πρέπει να εστιάζει στην ανάπτυξη ή την ενίσχυση των ικανοτήτων και των διοικητικών δεξιοτήτων τους.

Το ζήτημα της ανάπτυξης και εκπαίδευσης των στελεχών είναι αυτό που θα μας απασχολήσει σε αυτήν την ενότητα. Τα θέματα που θα αναπτυχθούν είναι το ποιος είναι ο σκοπός της ανάπτυξης, πώς γίνεται, ποιος είναι υπεύθυνος για την αναγνώριση των αναγκών και ποιος για την εκτέλεση της, που είναι πιο σκόπιμο να

γίνεται και ποια τα αποτελέσματα της, αναλόγως της μεθόδου. Θα συζητηθεί επίσης η αποτελεσματικότητα της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης σχετικά με την απόδοση των managers στους ρόλους τους οποίους θα κληθούν αργότερα να διαδραματίσουν μέσα στις επιχειρήσεις που θα στελεχώσουν. Τέλος, θα παρουσιαστούν και οι αντίθετες απόψεις, οι οποίες έχουν εκφρασθεί αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ο όρος Διοικητική Ανάπτυξη χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη συνολική διαδικασία, μέσω της οποίας οι managers αναπτύσσονται σε όρους αποτελεσματικότητας. «Η ανάπτυξη των στελεχών είναι μια προσπάθεια αύξησης της διοικητικής αποτελεσματικότητας μέσα από προσχεδιασμένη και εκούσια μαθησιακή διαδικασία»(Mumford 1998).

Ξεκινώντας από το προσωπικό επίπεδο, η Διοικητική Ανάπτυξη είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας ένας manager αποκτά δεξιότητες και ικανότητες για να διοικεί τον εαυτό του και τους άλλους. Συνεχίζοντας στο οργανωσιακό επίπεδο, η Διοικητική Ανάπτυξη αφορά όλα τα θέματα που έχουν να κάνουν με τη συνεχή στρατολόγηση, πρόσληψη, εισαγωγή, εξάσκηση, ανάθεση εργασίας, μάθηση, αξιολόγηση, εκπαίδευση ηγεσίας, διοίκηση καριέρας, σχεδιασμό προαγωγών, διοίκηση και ανάπτυξη ομάδων και αυτοανάπτυξη. Παράλληλα ο όρος εννοεί και παραπάνω από αυτά. Είναι ένας τρόπος ζωής όπου οι προκλήσεις κάθε μέρας αντιμετωπίζονται σαν μαθησιακές ευκαιρίες. (Margerison 1974)*.

Σκοπός της ανάπτυξης και εκπαίδευσης των στελεχών πρέπει να είναι η αύξηση της ομαδικής και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, οι οποίες με τη σειρά τους είναι

* Margerison Charles, Ashton David (1974), “Planning For Human Resources”, Longman

συναρτήσεις της αλληλεπίδρασης μεταξύ των οργανωσιακών χαρακτηριστικών, του περιβάλλοντος και των ανθρώπων (Schroder 2002)*.



Μέσω της Διοικητικής Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει τη δημιουργία, αλλά και τη διατήρηση αποτελεσματικών managers, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την αύξηση της απόδοσής της.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναλυθεί ο σκοπός και ο ρόλος της εκπαίδευσης των στελεχών μέσα στα πλαίσια της διοικητικής ανάπτυξης.

* Schroder Gerhard (2002), “Progressive Governance for the XXI Century”, Beck

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Κατά τον Storey* , υπάρχουν **πέντε** κύριοι **αντικειμενικοί στόχοι** της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των στελεχών. Αρχικά, ο manager πρέπει να έχει την ικανότητα, όταν χρειάζεται, να σχεδιάσει **την οργανωσιακή αλλαγή** και την **αλλαγή της κουλτούρας** που επικρατεί σε μια επιχείρηση. Αυτές οι αλλαγές ενδέχεται να είναι απαραίτητες στην περίπτωση που είναι αναγκαίο να αλλάξει ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης προκειμένου να εξασφαλίσει την επιβίωσή της. Επίσης, στην περίπτωση που προέρχεται από μια συγχώνευση ή εξαγορά, οπότε και πρέπει να **σφυρηλατηθεί μια νέα κοινή πολιτική** από το σύνολο των εργαζόμενων, **αλλάζοντας τις παλιές στάσεις** και συμπεριφορές. Τέλος, ο manager εκπαιδεύεται ώστε να αλλάζει και να **διευρύνει το ρόλο του**, με τελική επιδίωξη την καλύτερη ποιότητα, τη μείωση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος και τελικά την **αύξηση της κερδοφορίας** της επιχείρησης.

Κάθε προσπάθεια εκπαίδευσης και ανάπτυξης των διευθυντικών στελεχών επιδιώκει να βελτιώσει την ποιότητα των managers μέσα από την επίτευξη και ενίσχυση των δεξιοτήτων τους και τελικά να επιτύχει την **οργανωσιακή αποτελεσματικότητα**.

Η Διοικητική Ανάπτυξη και Εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία ενός **μαθησιακού οργανισμού**, καθιστώντας δυνατή τη συνεχή επιμόρφωση. Τα άτομα

* Storey D. John (1989), “New Perspectives on Human Resources Management”, Routledge

θα προσεγγίζουν μια συνεχή μαθησιακή διαδικασία, ώστε οι γνώσεις, η ενέργεια και η δημιουργικότητα θα χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν, να μετασχηματιστούν και να αναπτυχθούν οργανωσιακοί στόχοι.

Οι οργανισμοί, είτε καταφέρνουν να είναι μαθησιακοί είτε όχι, αντιμετωπίζουν ραγδαίες αλλαγές. Η στρατολόγηση ατόμων, που θα είναι ικανά να αντιμετωπίσουν το περιβάλλον αυτό των συνεχών αλλαγών, απαιτεί ανάπτυξη όχι μόνο μερικών δεξιοτήτων και προσόντων, αλλά επίσης την δόμηση και αναδόμηση των στάσεων, της κουλτούρας και των αξιών.

Η Διοικητική Ανάπτυξη γεφυρώνει και λειτουργεί ως σύνδεσμος μεταξύ της Οργανωσιακής Ανάπτυξης και της Ανάπτυξης του Ατόμου. Έχει δηλαδή *διπλό σκοπό*:

αυτόν της ανάπτυξης ενός manager τόσο για τις δικές του απαιτήσεις όσο και για τις απαιτήσεις του οργανισμού στον οποίο ανήκει.

Ο Greer αναφέρει ότι ένας πολύ σημαντικός σκοπός της διοικητικής ανάπτυξης και εκπαίδευσης είναι η αποφυγή της αχρήστευσης των δεξιοτήτων των managers, η οποία συμβαίνει με την πάροδο του χρόνου και την εξέλιξη σε όλους τους τομείς της επιστήμης.

Κατά τη γνώμη μου όμως, η αχρήστευση λόγω παλαιώσης αναφέρεται περισσότερο σε τεχνικές επιδεξιότητες και γνώσεις, που είναι πιο εύκολο να ανακτηθούν και να αναπληρωθούν.

Ένας άλλος στόχος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης που ο Greer αναφέρει είναι η μείωση της στασιμότητας της καριέρας που επέρχεται, όταν οι managers έχουν καταλάβει μια οργανωσιακή θέση για πολύ καιρό και κατέχουν την εργασία αυτή,

ενώ έχουν μικρές πιθανότητες προαγωγής.

Οι Carrel, Elbert και Hatfield* αναφέρουν ως στόχους ανάπτυξης και εκπαίδευσης την επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων της επιχείρησης, τον προσανατολισμό των νέων υπαλλήλων, αλλά και τη βελτίωση της απόδοσης των παλαιότερων εργαζομένων με την ανανέωση των δεξιοτήτων τους μέσα από μαθησιακές διαδικασίες και σεμινάρια, καθώς και την προσφορά νέας γνώσης. Επίσης, άλλος ένας στόχος είναι η προετοιμασία για προαγωγή και διαδοχή, που θα οδηγήσει σε ικανοποίηση των προσωπικών αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων.

Στα πλαίσια της ανάλυσης, που γίνεται στην παρούσα εργασία, θεωρώ την Εκπαίδευση και την Ανάπτυξη ως διαδικασίες, που έχουν ως βασικό σκοπό την ανάπτυξη και την καλλιέργεια των αναγκαίων δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών κάθε ιεραρχικής κλίμακας, ώστε να επιτευχθεί η διοικητική αποτελεσματικότητα και η δημιουργία ενός οργανισμού ευέλικτου και ευπροσάρμοστου στο δυναμικό περιβάλλον του.

* Carrel R. Michael, Elbert F. Norbert, Hatfield D. Robert(1995), “Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Work Force”, Prentice Hall, USA

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Μάθηση είναι η διαδικασία κατά την οποία δημιουργείται γνώση μέσα από τον μετασχηματισμό και την μεταμόρφωση της εμπειρίας. Η έννοια της εμπειρίας αναφέρεται σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων που μπορεί να αποβούν ικανές για μάθηση και δεν περιορίζεται μόνο στις δραστηριότητες της ίδιας εργασίας.

Οι **ενήλικες μαθητευόμενοι** είναι αυτοκατευθυνόμενοι και έχουν ήδη κάποια εμπειρία από πολλές μεθόδους και τρόπους μάθησης. Οι ενήλικες αποτελούν πλούσιες πηγές μάθησης ο ένας για τον άλλο, αφού ανάμεσα σε ομάδες ενηλίκων μαθητευομένων συναντά κανείς ένα μεγάλο εύρος εμπειριών. Οι ενήλικες είναι έτοιμοι να μάθουν, όταν έχουν ανάγκη να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά σε κάποια πτυχή της ζωής τους. Οι περισσότεροι δεν μαθαίνουν για χάρη της μάθησης αυτής κάθε αυτής, αλλά για να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα σε μια διοικητική θέση με συγκεκριμένα καθήκοντα, να επιλύσουν ένα πρόβλημα ή να ζήσουν με έναν πιο ικανοποιητικό τρόπο.

Προγραμματισμένη μάθηση είναι αυτή, η οποία γίνεται μέσα από κάποιον άλλον ο οποίος έχει μάθει και γνωρίζει κάτι. Αυτή η μάθηση αναφέρεται σε πληροφορίες οι οποίες μεταδίδονται με τη μορφή βιβλίων διαλέξεων κλπ. Η **Αναζήτηση** (Questioning) είναι η μάθηση από τις ίδιες τις ικανότητες ενός ατόμου για δράση και περισυλλογή.

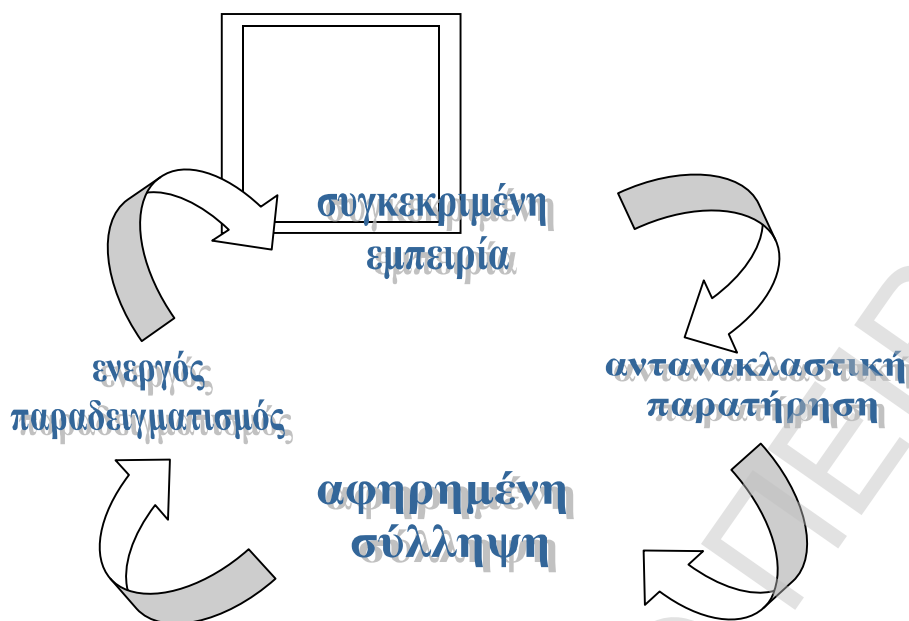
Ο Argyris πρότεινε την ύπαρξη μάθησης απλού και διπλού κύκλου (single & double loop learning) καθορίζοντας την πρώτη ως τη διαδικασία κατά την οποία οι άνθρωποι καθίστανται ικανοί να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένα προβλήματα. Η μάθηση διπλού κύκλου συμβαίνει, όταν τα άτομα και οι οργανισμοί διεισδύουν στην ίδια την μαθησιακή διαδικασία και στα χαρακτηριστικά της αναλύοντας τα και αμφισβητώντας τα. Η μάθηση αυτή αλλάζει τα οργανωσιακά και ατομικά συμπεράσματα και αξίες που διέπουν την λειτουργική πολιτική των μονάδων (άτομα, ομάδες, επιχείρηση)

Τα κρίσιμα χαρακτηριστικά της μάθησης στους managers είναι ότι :

- Η απόκτηση γνώσης και η επίδραση πάνω σε αυτή είναι συνυφασμένες διαδικασίες
- Η μάθηση είναι εστιασμένη στην επιθυμία του manager να κατανοήσει και να κάνει κάτι με έναν διαφορετικό τρόπο.

Η **ανάπτυξη** είναι ένα διαφορετικό στάδιο λειτουργίας. Οι managers περνούν διαφορετικά στάδια της ζωής τους, που διέπονται από διαφορετικά στοιχεία υποκίνησης, καθώς και διαφορετικές συνέπειες αυτής πάνω στην εργασία τους. Τόσο η μάθηση, όσο και η ανάπτυξη, οδηγούν στην αυξημένη αντίληψη πάνω σε κάποιο τομέα ή πτυχή της εργασίας του ατόμου και στο πώς είναι δυνατό να δράσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Η **μάθηση** μέσα από την εμπειρία είναι μια κυκλική δραστηριότητα που περιλαμβάνει τα στάδια που απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σε πολλές περιπτώσεις η κύρια αδυναμία παρατηρείται κατά το στάδιο της αποτίμησης της εμπειρίας και των αποτελεσμάτων. Πολλοί managers δεν αφιερώνουν χρόνο στον συλλογισμό και στην αξιολόγηση του τι είναι αυτό που αποκόμισαν από μια εμπειρία και τι οφέλη θα έχει αυτό στο μέλλον. Έτσι δεν είναι δυνατό να εκμεταλλευτούν πλήρως το όφελος μιας μαθησιακής εμπειρίας ή κατάστασης.

Έχει αποδειχθεί ότι τα διαφορετικά άτομα αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο στις ίδιες μαθησιακές εμπειρίες. Η παράληψη αυτού του δεδομένου οδηγεί πολλές φορές στην αναποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης .

3.1 ΕΠΙΠΕΔΑ ΜΑΘΗΣΗΣ

Αναφορικά με το **βάθος** και την **ένταση** της μάθησης μπορούμε να διακρίνουμε τρία επίπεδα : την επιφανειακή μάθηση, την μάθηση σε βάθος και την στρατηγική μάθηση.

Η επιφανειακή μάθηση (surface learning)

Κατευθύνει την προσοχή προς το *μαθησιακό περιεχόμενο* :

- εστιάζεται στην λεπτομερειακή πληροφόρηση
- εστιάζεται στην σειρά των πληροφοριών
- εστιάζεται σε μεμονωμένα στοιχεία δίχως ολοκλήρωση
- συγκεντρώνεται στην απομνημόνευση λεπτομερειών
- σκοπεύει στην αναπαραγωγή πληροφοριών
- αποτυγχάνει να διαχωρίσει τις αρχές από τα παραδείγματα
- αντιμετωπίζει τα καθήκοντα σαν να είναι εξωτερικές αγγαρείες
- εστιάζει στην εκτέλεση των απαιτήσεων των καθηκόντων
- δεν αντανακλά τον σκοπό και την στρατηγική

Η μάθηση σε βάθος (deep learning)

Κατευθύνει την προσοχή προς την *κατανόηση του βαθύτερου νοήματος*:

- εστιάζεται στο συνολικό νόημα των πληροφοριών
- προσπαθεί για την κατανόηση
- σθεναρή αλληλεπίδραση με το περιεχόμενο
- ο εκπαιδευόμενος επιδιώκει να αναγνωρίσει τις αρχές, τις έννοιες και τις θεωρίες από τις οποίες πηγάζουν οι πληροφορίες που του δίδονται.
- εξετάζει την λογική του επιχειρήματος

- αναγνωρίζει την ουσία ενός ισχυρισμού και των υποστηρικτικών του γεγονότων.
- συσχετίζει νέες ιδέες με προηγούμενη γνώση
- συσχετίζει έννοιες με την καθημερινή εμπειρία
- συσχετίζει αποδεικτικά στοιχεία με συμπεράσματα

Η στρατηγική μάθηση (strategic learning)

- έχει στόχους βασισμένους στην επίτευξη των υψηλότερων δυνατών αποτελεσμάτων
- οργανώνει τον χρόνο και την προσπάθεια ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα
- εξασφαλίζει ότι οι συνθήκες και το υλικό μάθησης είναι το κατάλληλο
- αναγνωρίζει λεπτομέρειες στα πλάνα εργασίας

3.2 ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

Η εργασία των Honey* και Mumford ανέδειξε τα παρακάτω μαθησιακά πρότυπα:

ακτιβιστής / ενεργά μαθητευόμενος (activist)

Αυτού του τύπου οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν περισσότερα, όταν εμπλέκονται σε δραστηριότητες που απαιτούν δράση με ταχύτητα και λήψη άμεσων αποφάσεων, όπως business games, και καθήκοντα που περιλαμβάνουν ομαδικό ανταγωνισμό .

* Honey Peter(1990), "Improve your people skills?", Institute of Personnel Management

Συνηθίζουν να εμπλέκονται και να ασχολούνται με καθήκοντα τα οποία θεωρούν δύσκολα.

Αντίθετα , μαθαίνουν λιγότερο από διαδικασίες που προϋποθέτουν ένα παθητικό ρόλο όπως οι διαλέξεις καθώς και όταν λαμβάνουν μηνύματα που έχουν πιο πολύ θεωρητικό χαρακτήρα.

αναλογιστικός/ αντιδρά εκ των υστέρων (reflector)

Αυτό το πρότυπο μάθησης εννοείται από μαθησιακές διαδικασίες οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα να δρας πίσω από τα γεγονότα, ώστε να αναλογιστείς και να παρατηρήσεις. Εννοείται επίσης από διαδικασίες που περιλαμβάνουν δράση χωρίς σχεδιασμό, όταν δέχεται ισχυρή χρονική πίεση και όταν υπάρχει βιασύνη κατά τη μετάβαση από το ένα καθήκον στο άλλο.

θεωρητικός (theorist)

Αυτό το μαθησιακό πρότυπο μαθαίνει καλύτερα, όταν το αντικείμενο της μάθησης είναι μέρος ενός συστήματος, ενός μοντέλου, μιας έννοιας ή μιας θεωρίας. Μαθαίνει επίσης, όταν του παρουσιάζονται ενδιαφέρουσες ιδέες και έννοιες, παρότι μπορεί να μην είναι άμεσα συσχετιζόμενες με το μαθησιακό αντικείμενο.

Μαθαίνει λιγότερο, όταν εμπλέκεται σε μη δομημένες δραστηριότητες, όπου κυριαρχεί η αμφιβολία, και όταν νιώθει έλλειψη συντονισμού με τους άλλους συμμετέχοντες.

πραγματιστής (pragmatist)

Οι πραγματιστές μαθαίνουν περισσότερο από τις δραστηριότητες τους, όταν υπάρχει ένας προφανής σύνδεσμος μεταξύ της εκπαιδευτικής ύλης και ενός πραγματικού προβλήματος και της εργασίας και όταν εκτίθενται σε ένα μοντέλο το οποίο μπορούν να εξομοιώσουν.

Μαθαίνουν λιγότερα από δραστηριότητες, στις οποίες το μαθησιακό γεγονός φαίνεται απομακρυσμένο από την πραγματικότητα και όταν δεν υπάρχει εξάσκηση ή κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά με τον τρόπο εφαρμογής .

Ο Magginson* αναγνωρίζει τρεις **βασικές διαστάσεις** αναφορικά με τα μαθησιακά στυλ.

- **συνειδητή έως ασυνείδητη μάθηση** : ανάλογα με το αν η μάθηση γίνεται αντιληπτή ως μέρος μιας δραστηριότητας ή ως μια ξεχωριστή διαδικασία.
- **αντιδραστική έως σκόπιμη** : ανάλογα με το εάν η μάθηση είναι ταυτόχρονη με την εμπειρία ή διατίθεται ξεχωριστός χρόνος για αυτήν.
- **ανταποκριτική έως προδραστική** : ανάλογα με το αν υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα μάθησης πριν τη μαθησιακή εμπειρία ή προέκυψε μετά από αυτήν.

Συνεπώς, με βάση τις τρεις αυτές διαστάσεις αναγνωρίζει τέσσερα μαθησιακά πρότυπα:

του **πολεμιστή** (warrior), του **κοιμώμενου** (sleeper), του **εξερευνητή** (adventurer) και του **συνετού** (sage).

Το στυλ του κοιμώμενου υποδηλώνει ότι το άτομο δεν έχει αναπτύξει ακόμα την ικανότητα μάθησης. Το στυλ του πολεμιστή προσεγγίζει εστιασμένες, επίμονες προσπάθειες σε σχέση με προκαθορισμένους στόχους. Το στυλ του εξερευνητή είναι

* Magginson David(1996), “Planned and Emergent Learning: Consequences on Development”, Management Learning

ανοικτό στη μάθηση ό,τι και αν συμβεί τείνει να συλλογίζεται και να αποτιμά τα γεγονότα κατανοώντας το νόημά τους. Ο τύπος του συνετού, χρησιμοποιεί τους τρόπους του πολεμιστή και του εξερευνητή σε σημαντικό βαθμό, ξεχωριστά ή σε συνδυασμό, αναλόγως της αναγκαιότητας.

3.3 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Η μάθηση στον χώρο εργασίας πρέπει να θεωρείται τόσο ως μια *γνωστική* όσο και ως μια *κοινωνική* δραστηριότητα. Η μάθηση δεν θεωρείται πλέον σαν ένα ατομικό φαινόμενο το οποίο προκύπτει μόνο μέσα από προσχεδιασμένες εκπαιδευτικές διαδικασίες κατά τη διάρκεια ή όχι της εργασίας. Αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία λαμβάνει μέρος όλο το εργασιακό περιβάλλον του εργαζομένου. Η εταιρία που εργάζεται ο καθένας, μοιάζει με μια μικρή κοινότητα ανθρώπων με τους οποίους ζει κάτω από τις ίδιες εργασιακές συνθήκες. Μέσα σε αυτή την άτυπη κοινότητα, με το πέρασμα του χρόνου και με την ανάπτυξη σχέσεων με τους συναδέλφους, ο εργαζόμενος μαθαίνει τα μυστικά της δουλειάς, εξερευνεί το νόημά της, γνωρίζει τρόπου δράσης, συμπεριφορές, τρόπους ερμηνείας φαινομένων και σχηματίζει μια γενικότερη εικόνα για τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση ως ολότητα ανεξάρτητα από το τμήμα στο οποίο απασχολείται.

Η μάθηση, πέραν των άλλων είναι και μια κοινωνική πρακτική, η οποία αναπτύσσεται μέσα από την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαπροσωπικών σχέσεων και της καθημερινής δραστηριότητας στο χώρο εργασίας. Τα μέλη της κοινότητας, είναι ανεπίσημα δεμένα μεταξύ τους, από όλα αυτά που κάνουν μαζί κατά τη διάρκεια τη εργασίας αλλά πολλές φορές και εκτός αυτής. Είναι οι συνεργάτες που ακόμα και αν ασχολούνται με διαφορετικό αντικείμενο ο καθένας, όταν ο ένας αντιμετωπίσει

πρόβλημα, θα τον βοηθήσουν ανιδιοτελώς, θα συζητήσουν μαζί του και θα του δώσουν νέες ιδέες και λύσεις. Τα μέλη αυτής της κοινότητας είναι αυτά που γευματίζουν μαζί στο διάλειμμα και συζητούν τους προβληματισμούς τους, είναι τα άτομα που ενδέχεται οι σχέσεις τους να ξεκίνησαν, αναλαμβάνοντας μαζί ένα project, αλλά δεν τελείωσαν σε καμία περίπτωση με το πέρας του έργου.

Τα μέλη της κοινότητας που σχηματίζεται στον εργασιακό χώρο, λοιπόν, μοιράζονται τις ίδιες συνθήκες εργασίας, χρησιμοποιούν το ίδιο λεξιλόγιο, παρόμοιο τρόπο σκέψης και κοινές ευαισθησίες, τι οποίες οι ίδιοι έχουν δημιουργήσει μέσα στο χρόνο με την καθημερινή επαφή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρατεθούν κάποιες αρχικές κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά με το θέμα της ανάπτυξης και εκπαίδευσης, με σκοπό να οριοθετηθεί το πλαίσιο στο οποίο θα κινηθούμε. Οι διαδικασίες και οι προϋποθέσεις της ανάπτυξης, καθώς και συγκεκριμένες διαδικασίες εκπαίδευσης θα αναλυθούν διεξοδικά στα επόμενα κεφάλαια.

Οι οργανισμοί πρέπει να χαράζουν μια πολιτική εστιασμένη στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των managers. Συγκεκριμένα η προσέγγιση αυτή συνίσταται από τις



ακόλουθες παραδοχές :

- Η ανάπτυξη και η *συνεχής μάθηση* από μέρους των ατόμων είναι αναγκαία για την επιβίωση του οργανισμού σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.
- Η εκπαίδευση πρέπει να θεωρηθεί ως ένα ανταγωνιστικό όπλο

- Η μάθηση πρέπει να συνδεθεί με την *οργανωσιακή στρατηγική* και τους *ατομικούς στόχους*
- Πρέπει να δοθεί έμφαση στην εκπαίδευση *on the job*, ώστε η μάθηση να γίνει μια συνεχόμενη διαδικασία
- Υπάρχουν διαθέσιμα εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα γύρω από το φάσμα της απόκτησης ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων
- Η *επιλογή* του τρόπου και της μορφής εκπαίδευσης θα πρέπει να γίνεται από τον *ίδιο* τον manager, ο οποίος θα εκπαιδευθεί
- Πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την *αξιολόγηση* των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης
- Είναι απαραίτητο να δίδεται έμφαση στην μάθηση ως μια διαδικασία κατά την οποία τα στελέχη θα εκμεταλλεύονται κάθε μαθησιακή ευκαιρία που τους παρέχεται
- Είναι σημαντικό να υπάρχει ανοχή των αποτυχιών ως μέρος της μαθησιακής διαδικασίας, αφού από την αναγνώριση των λαθών πηγάζει γνώση.

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση και να επιτυγχάνει το σκοπό της πρέπει να:

- Καθοδηγείται από τις ανάγκες του οργανισμού
- Να βοηθά τον οργανισμό να επιτυγχάνει τους *στόχους* του
- Να παρέχει στους ανθρώπους δεξιότητες και γνώσεις που είναι *απαραίτητες* για τη βελτίωση της *αποτελεσματικότητας*
- Να αποτιμά την ικανότητα του εργασιακού περιβάλλοντος να υποστηρίζει μαθησιακές δεξιότητες

- Να έχει μετρήσιμα αποτελέσματα
- Να επιτυγχάνει την αποδοχή από το management της ευθύνης για ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα ενθαρρύνει την μεταφορά δεξιοτήτων

Οι Spacie & Mileham παρουσιάζουν τις ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές για την εκπαίδευση και ανάπτυξη

- Όλοι οι οργανισμοί ακόμα και οι μικροί χρειάζονται μια καθιερωμένη πολιτική για την αναγνώριση της αξίας των αναπτυσσόμενων ηγετών – managers και μια στρατηγική αναφορικά με το πώς θα επιτυγχάνονται οι στόχοι της πολιτικής αυτής.
- Κάθε πρόσωπο που αναλαμβάνει ένα υψηλότερο επίπεδο ευθύνης, θα πρέπει να δέχεται κατάλληλη εκπαίδευση και ανάπτυξη πριν η αφού αναλάβει τις νέες ευθύνες.
- Η ανάπτυξη θα πρέπει να αρχίζει στο νωρίτερο δυνατό στάδιο.
- Η ανάπτυξη θα πρέπει να είναι σταδιακή, κτίζοντας πάνω σε προηγούμενη ανάπτυξη, αναγνωρίζοντας εμπειρία και ανταποκρινόμενη στις εναλλασσόμενες ανάγκες του κάθε επιπέδου ευθύνης και εξουσίας.
- Η ανάπτυξη είναι μια συνεχής διαδικασία και όχι μόνο κάποια μεμονωμένα σεμινάρια ή μέρες εκπαίδευσης. Συνεπώς το μεγαλύτερο μέρος της θα συμβαίνει κατά την διάρκεια της εργασίας. Αυτό εναποθέτει το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης στους αρχαιότερους managers που πρέπει να αναλάβουν

την ανάπτυξη των υφισταμένων τους σαν μέρος του ρόλου και των ευθυνών τους.

Η **Εκπαίδευση** και η **εξάσκηση** στο πλαίσιο της διοίκησης είναι η σχεδιασμένη διαδικασία, που έχει ως σκοπό την μεταβολή της στάσης, της γνώσης ή της δεξιότητας μέσα από μια μαθησιακή εμπειρία, ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματική απόδοση σε μια δραστηριότητα ή ένα εύρος δραστηριοτήτων.

Ανάπτυξη είναι η αύξηση της ικανότητας ενός ατόμου μέσα από μια συνειδητή η ασυνειδητή μαθησιακή διαδικασία. Τα προγράμματα ανάπτυξης συνήθως περιλαμβάνουν στοιχεία προσχεδιασμένης σπουδής και εμπειρίας, ενώ συνήθως υποστηρίζονται από καθοδηγητικές και συμβουλευτικές πρακτικές.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του manager γίνεται σε μεγάλο βαθμό κατά την διάρκεια της εργασίας του. Η ανάπτυξη μπορεί να προέλθει μέσα από την εκτέλεση των κανονικών καθηκόντων του,

την προσθήκη νέων καθηκόντων, ή

την εκτέλεση νέων ρόλων, &

την ανάληψη νέων θέσεων εργασίας στην επιχείρηση.

Οι μέθοδοι αυτοί ανάπτυξης παρακάτω αναλύονται διεξοδικά.

Οι μέθοδοι ανάπτυξης των managers που είναι βασισμένες στην εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας αποτελούν ένα εξαιρετικά σημαντικό μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Επιτυχημένες επιχειρήσεις ανέπτυξαν το διοικητικό τους

προσωπικό αφιερώνοντας ιδιαίτερη προσπάθεια στην προσθήκη ευθυνών στις θέσεις εργασίας, στην δημιουργία ειδικών εργασιών, στην μεταφορά ανθρώπων μεταξύ τμημάτων και λειτουργιών, στην καθοδήγηση υπαλλήλων, στην μετάδοση επαναπληροφόρησης πάνω στην αναπτυξιακή διαδικασία και στην παροχή κατευθυντηρίων γραμμών για αυτοανάπτυξη. Παρόλα αυτά, υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι οι ενέργειες αυτές δεν αρκούν για να υπάρξει διαφορά. Πολλά οφείλονται στις περιστάσεις, κατά τις οποίες χρησιμοποιούνται και στο ποιος αντιλαμβάνεται την ανάγκη για ανάπτυξη.

Στα πλαίσια της ανάπτυξης στην εργασία, παρουσιάζονται οι έννοιες της **άτυπης** και της **τυχαίας** ανάπτυξης (*informal vs. incidental*). Η τυχαία ανάπτυξη είναι συνήθως ένα υποπροϊόν της εκτέλεσης ενός καθήκοντος ή της αλληλεπίδρασης με άλλους ανθρώπους. Αντίθετα, η άτυπη παρά το γεγονός ότι πολλές φορές είναι τυχαία, μπορεί να σχεδιαστεί ή έστω να είναι εκούσια και σκόπιμη, παρότι πρωταρχικά είναι πειραματική, μη θεσμική και ελεγχόμενη από τον εκπαιδευόμενο και όχι από τον εκπαιδευτή. Η τυχαία μάθηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα υποσύνολο της άτυπης.

Τόσο η τυχαία όσο και η άτυπη μάθηση, είναι ενσωματωμένες σε όλες τις καθημερινές δραστηριότητες και λειτουργίες. Σημαντικοί παράγοντες είναι τόσο το καθήκον, από του οποίου την εκτέλεση απορρέει, όσο και ο άνθρωπος που το εκτελεί. Αυτό επικεντρώνει την προσοχή στο πως μπορούν αυτές οι μαθησιακές ευκαιρίες να εκμεταλλευτούν στο βέλτιστο δυνατό σημείο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

5.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

5.1.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΩΣ ΕΧΕΙ

Για τους περισσότερους managers οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες προήλθαν από την εκτέλεση των καθηκόντων και των διαδικασιών, που εντάσσονται στο **κανονικό πλαίσιο της θέσης εργασίας τους**, δηλαδή στο **παρόν περιεχόμενό** της. Οι σημαντικότερες αιτίες μάθησης μπορεί να είναι **αλλαγές** στο περιεχόμενο ή τις απαιτήσεις της εργασίας ή μεταβολές στην ίδια αντίληψη του manager αναφορικά με την εργασία του και τις ευκαιρίες που αυτή παρουσιάζει. Ακόμα και χωρίς την αλλαγή του περιεχομένου εργασίας, οι managers μαθαίνουν δοκιμάζοντας καινούργια πράγματα, προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Ένας σημαντικός τομέας με μαθησιακές δυνατότητες στα πλαίσια της εργασίας που οι managers εκτελούν, είναι οι *αποτυχίες* που βιώνουν. Έχει παρατηρηθεί ότι τα αίτια των αποτυχιών παρουσιάζουν μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον από ό,τι τα αίτια των επιτυχιών. Η έρευνα και η αναζήτηση των αιτιών αυτών αποτελεί μια μαθησιακή ευκαιρία.

Το περιεχόμενο της θέσης εργασίας όμως, είναι δυνατό να μεταβληθεί με την πάροδο του χρόνου και εξαιτίας αλλαγών στις οργανωσιακές δομές, στους στόχους, τις προτεραιότητες και στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης.

Καθώς η εργασία του manager εμπλουτίζεται με νέα καθήκοντα, επέρχεται η μάθηση μέσω της **αλλαγής στις απαιτήσεις της εργασίας** δηλαδή μέσα από την εκτέλεση των νέων αυτών καθηκόντων και την απόκτηση νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Τέλος, στην ανάπτυξη των managers συμβάλλει ιδιαίτερα η **επίδειξη σημαντικού ζήλου**, κατά την εξάσκηση των καθηκόντων. Η επιθυμία για την επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης και για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη εκτέλεση ενός καθήκοντος οδηγεί στην διοικητική ανάπτυξη.

5.1.2 ΠΡΟΣΘΗΚΕΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ως προσθήκες στη θέση εργασίας μπορούν να χαρακτηριστούν η **ανάληψη προγραμμάτων (project)**, η **συμμετοχή σε ομάδες έργου(task forces)**, η **ανάληψη ανάθεσης εκτέλεσης έργου** και η **συμμετοχή σε επιτροπές**.

Οι **αναλήψεις προγραμμάτων (project)** μπορούν να ενταχθούν, είτε στα πλαίσια της θέσης εργασίας, είτε στα πλαίσια των προσθηκών σε αυτή. Η μάθηση είναι αρκετά ισχυρή διότι το περιεχόμενο του project καθώς και οι νέες συνθήκες λειτουργίας μπορεί να είναι αρκετά καινοτομικές. Το στέλεχος έρχεται σε επαφή με νέα προβλήματα, αλλά και άτομα από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης με τα οποία δεν συνεργάζονταν πριν. Τα νέα προβλήματα αλλά και οι σχέσεις με τους καινούργιους συνεργάτες, προσφέρουν στα άτομα ευκαιρίες γνώσης διαφορετικών αντικειμένων.

Μια **ομάδα έργου** είναι ένα σύνολο ατόμων επιφορτισμένων με ένα συγκεκριμένο έργο, το οποίο μπορεί να έχει βραχυχρόνιο ή και συνεχόμενο χαρακτήρα. Η ομάδα καθήκοντος μπορεί να αποτελείται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Επομένως η μάθηση, που επίκειται για τον manager, μπορεί να μην περιορίζεται στο συγκεκριμένο περιεχόμενο του ζητήματος προς επίλυση αλλά να επεκτείνεται και σε θέματα, που άπτονται των προτεραιοτήτων, των προκαταλήψεων και του γενικότερου τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς ενός άλλου επιχειρησιακού λειτουργικού τμήματος.



Όσον αφορά στις **αναλήψεις αναθέσεις εκτέλεσης έργων**, αυτές αποτελούν ρόλους, τους οποίους καλείται ο manager να διαδραματίσει στα πλαίσια της επιχείρησης, έξω από το κανονικό πλαίσιο των δραστηριοτήτων του. Διαφέρουν από τα project και τις ομάδες καθήκοντος στο ότι έχουν ακόμα μεγαλύτερες απαιτήσεις σε χρόνο και προσοχή. Ένα παράδειγμα είναι η ανάθεση ενός πιλοτικού προγράμματος εφαρμογής μιας νέας τεχνολογίας. Η διαφορά αυτών των αναθέσεων αναφορικά με την ανάπτυξη των managers είναι ότι στα πλαίσια ενός τέτοιου έργου, οι ενέργειες, οι διαδικασίες αλλά ακόμη και οι στόχοι είναι σε πολλές περιπτώσεις άγνωστοι, μη ξεκάθαροι και δυσδιάκριτοι.

Εφόσον οι διοικητικές δραστηριότητες δεν είναι εξολοκλήρου κατανοητές εκ των προτέρων, οι μαθησιακές ευκαιρίες θα είναι περισσότερο δύσκολο να αναλυθούν, να γίνουν αντιληπτές και να σχεδιαστούν.

Συνήθως, τέτοιες αναπτυξιακές αναθέσεις δίνουν έμφαση στην δυνατότητα του manager να «στέκεται» μόνος του, να παίρνει αποφάσεις και αναλαμβάνει την ευθύνη για αυτές. Περιλαμβάνουν την μάθηση καινούργιων δεξιοτήτων πάνω στην πράξη.

την μάθηση του πώς να δρας με υψηλό κίνδυνο αποτυχίας, του πώς να λειτουργείς με δύσκολους ανθρώπους και του πώς να δουλεύεις έχοντας να αντιμετωπίσεις έναν τεράστιο όγκο εργασίας.

Οι **επιτροπές**, τέλος, ορίζονται ως ομάδες ατόμων που συναντώνται τακτικά για να συζητήσουν ένα εύρος από θέματα, κυρίως ρουτίνας. Η συμμετοχή σε επιτροπές δεν έχει αναγνωρισθεί σαν ιδιαίτερα σημαντική μαθησιακή ευκαιρία. Περισσότερες ευκαιρίες μάθησης παρουσιάζουν οι συμμετοχές σε επιτροπές όπου η συσχέτισή τους με την παρούσα εργασία είναι μικρή και συνεπώς το αντικείμενο απασχόλησης είναι περισσότερο άγνωστο και καινούργιο.

5.1.3 ΜΑΘΗΣΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΝΕΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Οι managers παρουσιάζουν μια κινητικότητα μέσα στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Αυτές οι κινήσεις μπορούν να αναλυθούν πρώτα ως προς τον τύπο εργασίας και ύστερα ως προς το περιεχόμενο της νέας θέσης εργασίας τους.

Όσον αφορά τους **τύπους κινήσεων** των στελεχών αυτές διακρίνονται στην **προαγωγή**, στην **αλλαγή αρμοδιοτήτων (Job rotation)**, **μετάθεση (Secondment)**, στην **ανάληψη βοηθητικού ρόλου σε άλλο στέλεχος (Assistant to)** και την **αναπλήρωση άλλου στελέχους (Acting Up)**. Οι διαφορές στο περιεχόμενο της θέσης εργασίας συνίστανται στην **γεωγραφική αλλαγή**, στην **διαφοροποίηση του προϊόντος**, στην **οργανωσιακή κουλτούρα** και στην **εμπειρία από τμήμα στα κεντρικά** ή το αντίστροφο.

Κάθε μια από αυτές τις κινήσεις μπορεί να γίνεται μέσα στον ίδιο οργανισμό ή προς ένα νέο. Έχει όμως παρατηρηθεί ότι η αναπτυξιακή εμπειρία είναι σημαντικότερη, όταν η μετακίνηση περιλαμβάνει και αλλαγή του οργανισμού.

Η πιο απλή διαδικασία συμβαίνει, όταν ο manager ανεβαίνει στην ιεραρχία του οργανισμού, στη γραμμή προαγωγής στην οποία ήδη βρίσκεται. Επόμενη σε βαθμό δυσκολίας και πολυπλοκότητας είναι η διαδικασία αλλαγής στην οποία μόνο μια από τις δυο μεταβλητές παραμένει σταθερή. Αυτό συμβαίνει, όταν ο manager αλλάζει οργανισμό, αλλά συνεχίζει να εκτελεί την ίδια λειτουργία, είτε όταν μένει στον ίδιο οργανισμό, αλλά εκτελεί διαφορετική λειτουργία (π.χ. σε άλλο τμήμα. Το τρίτο επίπεδο δυσκολίας περιλαμβάνει την αλλαγή κατά την οποία ένας manager αλλάζει τη βασική του λειτουργία σε έναν οργανισμό, ενώ παράλληλα κινείται ανοδικά και στην ιεραρχία. Τέλος, η πιο πολύπλοκη και δύσκολη κίνηση για έναν manager είναι η παράλληλη μετάβαση σε έναν νέο οργανισμό και σε ένα διαφορετικό τμήμα ή λειτουργία.

Ξεκινώντας με τη **γραμμική προαγωγή** εννοούμε τη μετάβαση σε ένα ανώτερο σκαλί της διοικητικής ιεραρχικής γραμμής. Η γραμμική προαγωγή είναι η λιγότερο σύνθετη αναπτυξιακή εμπειρία, καθόσον ο manager μεταφέρει μαζί του την τεχνική γνώση για την εκτέλεση της εργασίας που του ανατίθεται. Καθώς ένας manager προάγεται στα πλαίσια του ίδιου τμήματος ή λειτουργίας, η εργασία του εμπλουτίζεται με περισσότερα διοικητικά καθήκοντα και λιγότερα τεχνικά. Επίσης, εκτίθεται σε ένα μεγαλύτερο εύρος δραστηριοτήτων έξω, πέρα από τη συγκεκριμένη λειτουργία, της οποίας η εκτέλεση του έχει ανατεθεί.

Έρευνες, οι οποίες έχουν διεξαχθεί πάνω στο θέμα της κίνησης αυτού του τύπου, έδειξαν ότι η γραμμική προαγωγή δεν αποτελεί την πλέον διαφωτιστική εμπειρία αναφορικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των managers, παρότι σίγουρα περιλαμβάνει αναπτυξιακά γεγονότα.

Άλλος ένας τύπος κίνησης στελέχους είναι η **αλλαγή αρμοδιοτήτων (job rotation)**.

Η αλλαγή αρμοδιοτήτων ή εναλλαγή θέσεων εργασίας συνεπάγεται τη συλλογή άμεσων εμπειριών από την εκτέλεση διοικητικών εργασιών σε διαφορετικά τμήματα μιας συγκεκριμένης λειτουργίας (π.χ. σε διαφορετικά τμήματα της λειτουργίας της χρηματοδότησης). Μπορεί επίσης να σημαίνει την απόκτηση άμεσων διοικητικών εμπειριών σε διαφορετικές λειτουργίες όπως είναι το marketing, η χρηματοδότηση ή η παραγωγή. Τα οφέλη από αυτή την εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι σημαντικά, ακόμα και όταν τα στελέχη παραμένουν στο μέσο διοικητικό επίπεδο.

Συνεχίζοντας έχουμε τη **μετάθεση**. Η κίνηση αυτού του είδους αναφέρεται στην τοποθέτηση ενός ατόμου, από το κανονικό του περιβάλλον εργασίας και την επανατοποθέτηση του σε ένα άλλο για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Συνήθως η τοποθέτηση είναι σε έναν διαφορετικό οργανισμό αλλά μπορεί και να αναφέρεται στη μετακίνηση σε ένα διαφορετικό μέρος του ίδιου οργανισμού. Από μαθησιακής απόψεως, η μετακίνηση αυτή εμπερικλείει την εμπειρία ενός διαφορετικού περιβάλλοντος μέσα στον ίδιο οργανισμό, σε διαφορετικό οργανισμό ή και σε διαφορετική χώρα.

Οι managers μπορούν να τοποθετηθούν στον οργανισμό του προμηθευτή ή του πελάτη, αποκτώντας με τον τρόπο αυτό τεχνογνωσία και διευκολύνοντας την διαοργανωσιακή μάθηση.

Άλλος ένας τύπος όπως προαναφέρθηκε είναι η **ανάληψη βοηθητικού ρόλου (assistant to)**. Η μετακίνηση αυτή αποτελεί μια εναλλακτική στις δυο προηγούμενες προσεγγίσεις. Δεν αποτελεί γραμμική προαγωγή ούτε περιλαμβάνει άμεση εξουσία πάνω σε άλλους managers. Είναι περισσότερο, ένας τρόπος για να εκτεθούν οι managers στην πραγματικότητα του top management, με άλλα λόγια να «πάρουν μια γεύση» από την κορυφή, ενώ παράλληλα το ανώτατο στέλεχος διευκολύνεται από το βαρύτερο φόρτο εργασίας που μπορεί να φέρει.

Τελειώνουμε με την **αναπλήρωση στελέχους (acting up)**, η κίνηση αυτή αναφέρεται στην ανάληψη ανώτερων καθηκόντων από μέρους ενός manager, για περιορισμένο χρονικό διάστημα, εξαιτίας της απουσίας του ανώτερου ιεραρχικά διευθυντικού στελέχους. Ο σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η απόκτηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων, που απαιτούνται για την ανάπτυξη καριέρας ή για μια αποτελεσματική ανάληψη καθηκόντων, η οποία θα συνδυάζει την πρόκληση, με την υπευθυνότητα και την αυτονομία.

Αναφορικά με τις αλλαγές στο **περιεχόμενο** της νέας εργασίας σημαντικό ρόλο παίζει η **γεωγραφική αλλαγή**. Η εργασία σε άλλα μέρη της ίδιας χώρας αλλά περισσότερο σε διαφορετικές χώρες επιφυλάσσει σημαντικές μαθησιακές ευκαιρίες για τους ασκούμενους το επάγγελμα. Οι managers αντιλαμβάνονται και μαθαίνουν καινούργιους τρόπους για να εκτελέσεις ένα καθήκον, δοκιμάζοντας και αμφισβητώντας τον συνήθη τρόπο με τον οποίο ήταν συνηθισμένοι να ενεργούν και να επιτυγχάνουν. Επίσης, δίνονται σημαντικές ευκαιρίες μάθησης των διαφορετικών πολιτισμικών συστημάτων και των διαφορετικών τύπων κουλτούρας.

Αλλαγή στο περιεχόμενο θεωρείται και η ενασχόληση με **διαφορετικό προϊόν**. Πολλοί managers έχουν δουλέψει πάνω σε διαφορετικά προϊόντα στον ίδιο ή σε άλλους οργανισμούς. Οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης και αντιμετώπισης των πραγμάτων μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές, ιδίως όταν μιλάμε για μεταπήδηση από καταναλωτικά προϊόντα σε βιομηχανικά.

Το περιεχόμενο εργασίας και ο τρόπος λειτουργίας αλλάζει και μεταξύ οργανισμών με **διαφορετική διοικητική κουλτούρα**. Ένας manager μπορεί να μεταπηδήσει από έναν οργανισμό με αυτοκρατορικό στυλ διοίκησης σε έναν με συμμετοχικό. Η εμπειρία σε οργανισμούς με διαφορετική κουλτούρα δίνει πολύτιμες εμπειρίες, αφού διδάσκει τον manager το πώς να διοικεί καλύτερα και να λειτουργεί αποτελεσματικά κάτω από διαφορετικά είδη οργανωσιακών συστημάτων.

Αλλαγή στο περιεχόμενο εργασίας θεωρείται και η **εμπειρία σε τμήμα ή στα κεντρικά**. Είναι σημαντικό για τον manager να έχει εμπειρίες τόσο σε τμήματα της επιχείρησης που μπορεί να λειτουργούν ως profit centers όσο και στη κεντρική διεύθυνση της εταιρίας. Έτσι έχει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για την λειτουργία ενός οργανισμού.

Τέλος, έχουμε τις **εμπειρία έξω από τον οργανισμό**. Εδώ εντάσσονται οι εμπειρίες που έχουν οι managers σε εξωτερικές, του οργανισμού, μονάδες, όπως βιομηχανικές ή κλαδικές επιτροπές, επαγγελματικά ιδρύματα ή κυβερνητικά σώματα. Κατά γενική ομολογία οι μαθησιακές εμπειρίες από τέτοιες συμμετοχές δεν είναι τόσο σημαντικές όσο στις υπόλοιπες εργασιακές εμπειρίες των στελεχών.

5.1.4 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Κυριότερη προϋπόθεση για αποτελεσματική ανάπτυξη αποτελεί η **δημιουργικότητα**.

Η ουσία της ανάπτυξης είναι ότι, κάθε φορά, η ποικιλία και η διαφορετικότητα υπερνικούν την επανάληψη (McCall 1988). Αυτός ο ισχυρισμός έχει δυο όψεις. Πρώτα, ο manager πρέπει να εκτεθεί σε νέες εμπειρίες, αλλά παράλληλα χρειάζεται βοήθεια στο να τις οργανώσει και να τις εκμεταλλευτεί σαν μαθησιακές ευκαιρίες. Η προσπάθεια για απόδοση κάνει πολλές φορές τους managers να συγκεντρώνονται στο καθήκον και όχι στο μαθησιακό περιεχόμενο των ευκαιριών που τους δίδονται. Συνεπώς, τα στελέχη χρειάζονται βοήθεια για να αντιληφθούν ότι η εκτέλεση της εργασίας τους, αλλά και η αποκόμιση γνώσης μέσα από νέες εμπειρίες δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες διαδικασίες. Επίσης είναι σημαντικό να μάθουν να σκέφτονται δημιουργικά. Η δυνατότητα να βλέπει κανείς πέρα από το εμφανές, απαιτεί προσπάθεια από μέρους των managers, αλλά επίσης απαιτεί και προϋποθέτει ανοχή στα λάθη, υπομονή και ενθάρρυνση από το εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή τα ανώτερα και κατώτερα τους στελέχη, τα οποία δεν θα πρέπει στην πρώτη δυσκολία η λανθασμένη πρόβλεψη να τους κατακρίνουν.

Προϋποθέσεις ανάπτυξης αποτελούν επίσης, η **προνοητικότητα** και η **αυτοανάπτυξη**. Προνοητικότητα στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η ικανότητα που απαιτείται να έχει το στέλεχος ώστε να αναγνωρίζει το στέλεχος τις μαθησιακές του ανάγκες και το μαθησιακό πρότυπο που πρέπει να ακολουθήσει για να τις καλύψει.

Στους σύγχρονους οργανισμούς η αυτοανάπτυξη βρίσκεται στην καρδιά των τυπικών προγραμμάτων ανάπτυξης. Παρά ταύτα, υπάρχει η ανάγκη για την πρόσθετη υποστήριξη και τη συμβουλή από το τμήμα ανθρώπινων πόρων. Θα πρέπει να γίνεται

έρευνα, συζήτηση και παροχή συμβουλών πάνω στον τύπο της καριέρας, στην κατεύθυνση που το κάθε άτομο επιθυμεί να ακολουθήσει και στο γιατί. Η συζήτηση πρέπει να περιλαμβάνει τρόπους με τους οποίους μπορεί να διερευνηθεί και να βελτιωθεί ο παρών ρόλος τους καθώς και οι δεξιότητες και ικανότητες που συνδέονται με το ρόλο αυτό. Πρέπει να συζητούνται οι αναπτυξιακές ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν.

Πρέπει, τέλος, να δοθεί προσοχή ούτως ώστε η υπερβολική τυπικότητα να μην υπονομεύσει τον αυθορμητισμό και την ευαισθησία, που είναι απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματικότητα της διοικητικής ανάπτυξης αυτής της μορφής.

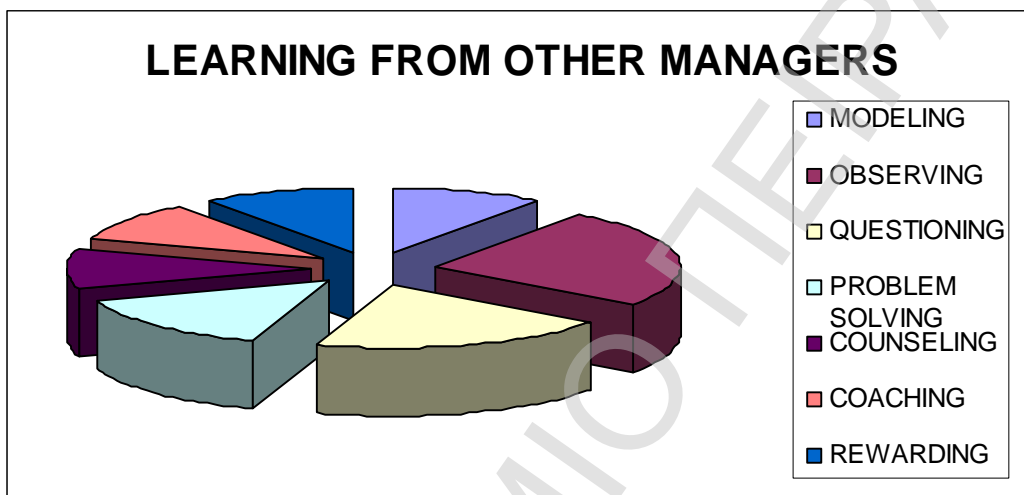
Συνεχίζοντας, η **κριτική αποτίμηση και αξιολόγηση (critical reflectivity)** είναι αναμφισβήτητα προϋπόθεση αποτελεσματικότερης ανάπτυξης. Οι managers πρέπει να αφιερώνουν χρόνο και να υποστηρίζονται, ώστε να συλλογίζονται και να αποτιμούν τις δραστηριότητες και την ανάπτυξη τους με πολλούς διαφορετικούς τρόπους : **ατομικά**, με έναν **σύμβουλο** ή στα πλαίσια μιας **ομάδας**. Έρευνα που διεξήχθη πάνω σε αυτό το θέμα έδειξε ότι οι managers, που έκαναν την αξιολόγηση και την αποτίμηση με την βοήθεια ενός συμβούλου ή στα πλαίσια μιας ομάδας, ήταν σε πολύ καλύτερη θέση να ανακαλέσουν και να αναλύσουν την μάθηση από μια σημαντική αναπτυξιακή εμπειρία, από ό,τι αυτοί που λειτούργησαν μόνοι τους.

5.2 ΜΑΘΗΣΗ ΑΠΟ ΑΛΛΟΥΣ MANAGERS

Στο κεφάλαιο αυτό, κύριο σημείο εστίασης θα αποτελέσει η αναπτυξιακή διαδικασία όπως αυτή λαμβάνει χώρα με την συμβολή άλλων managers ανωτέρων και πιο έμπειρων. *Είναι σκόπιμο να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη μέσω άλλων managers*

Αρχικά θα μας απασχολήσει το πώς γίνεται η ανάπτυξη και ύστερα το από ποιόν.

Περίληπτικά, τα θέματα αυτά απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.



5.2.1 Αναπτυξιακές Μέθοδοι

COACHING

Το coaching δηλαδή η καθοδήγηση ή η εκγύμναση του manager από έναν άλλο ο οποίος προΐσταται του πρώτου, θεωρείται από πολλούς ως η πιο αποτελεσματική μορφή διοικητικής ανάπτυξης. Οι αποτελεσματικοί καθοδηγητές μπορούν να προσφέρουν επίγνωση, διορατικότητα, να δώσουν ειλικρινή σύγχρονη πληροφόρηση και να ανοίξουν τις πόρτες για τους αναπτυσσόμενους managers .

Η αποτελεσματική καθοδήγηση περιλαμβάνει την εκδήλωση ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους και τη συνεχή αναζήτηση μαθησιακών ευκαιριών στην εργασία. Πάνω από όλα προϋποθέτει οι καθοδηγητές να εμπιστεύονται τους καθοδηγούμενους και να είναι ανεκτικοί σε ένα ποσοστό λαθών. Πρέπει, επίσης, να έχουν προσανατολισμό στον άνθρωπο και όχι στα καθήκοντα.

Ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο ενός αναπτυσσόμενου manager, όλοι χρειάζονται καθοδήγηση. Το coaching αποτελεί μια έννοια κλειδί για την διοικητική ανάπτυξη. Υπάρχουν πολλές μορφές coaching που μπορούν να εφαρμοστούν αναλόγως των περιστάσεων και των προσωπικοτήτων. Το σημαντικό είναι ότι πρέπει να λαμβάνει χώρα και επιπλέον, αυτό να γίνεται σε συνεχή και αδιάκοπη βάση. Ένας καλός καθοδηγητής δημιουργεί αυτοπεποίθηση στο άτομο, ώστε αυτό να αναλαμβάνει πιο δημιουργικό και δύσκολο έργο.

Οι δεξιότητες που έχουν προταθεί ότι απαιτούνται για το αποτελεσματικό coaching είναι οι ακόλουθες :

- παρατηρητικότητα
- ενεργητική ακρόαση
- συζήτηση
- πρόκληση και αναζήτηση
- εξουσιοδότηση
- κατάλληλος χρονισμός (timing)

Οι δεξιότητες αυτές φαίνονται ότι εντάσσονται απόλυτα σε δεξιότητες όπως αυξημένη αντίληψη, επικοινωνία, και υποκίνηση εργαζομένων.

Παρότι η μέχρι τώρα μελέτη έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση πάνω στην προσέγγιση του coaching για την διοικητική ανάπτυξη, δεν συναντάται συχνά στην πράξη η περίπτωση που ένας πιο έμπειρος manager θα πάρει έναν άλλο και θα τον περάσει μέσα από μια διαδικασία ανάπτυξης και «εκγύμνασης» με τον απώτερο σκοπό να τον καθοδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση.

Από ό,τι φαίνεται παρά τα αναμφίβολα ευεργετικά αποτελέσματα του coaching στις περισσότερες των περιπτώσεων παίρνει απλά τη μορφή της συζήτησης μεταξύ δυο managers, που είναι επικεντρωμένη σε ένα συγκεκριμένο καθήκον ή έργο, με τον νεώτερο να αποκομίζει γνώσεις από τον πιο έμπειρο.

ΜΕΝΤΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΤΗΣ

Η σχέση αυτή προκύπτει όταν ένας έμπειρος manager προσφέρει ερεθίσματα, καθοδήγηση, ενθάρρυνση, επαναπληροφόρηση και υποστήριξη σε έναν νεότερο και λιγότερο έμπειρο manager. Οι μέντορες βρίσκονται συνήθως έξω από τη γραμμική σχέση εξουσίας του αναπτυσσόμενου, σε αντίθεση με τους καθοδηγητές (coaches) που είναι συνήθως οι άμεσα προϊστάμενοι του ατόμου αυτού. Η ενέργεια μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη. Η σχέση μπορεί να εξελιχθεί σε χορηγία (sponsorship) όταν ο ένας manager λάβει ενεργητικό ρόλο στο να δημιουργήσει και να επικοινωνήσει τις υπάρχουσες ευκαιρίες για ένα άτομο και να λειτουργήσει σαν συνήγορος του δίνοντας του προοπτική μέσα και έξω από τον οργανισμό. Τα υπάρχοντα στοιχεία δείχνουν ότι οι άτυπες και συνεπώς πιο εκούσιες σχέσεις μέντορα – μαθητή είναι και οι πιο αποτελεσματικές.

COUNSELING

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια διαδικασία μέσω της οποίας ένας manager λαμβάνει γενική καθοδήγηση αναφορικά σε θέματα καριέρας. Ο όρος υποδηλώνει τόσο μια σχετικά άτυπη και τυχαία διαδικασία όσο και μια πιο δομημένη εμπειρία γνωστή ως αποτίμηση.

MIMΗΣΗ- ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΙΣΜΟΣ (MODELING, ROLE MODELING)

Ένα μέσο για την ανάπτυξη των managers είναι η ανάλυση ενός μοντέλου ηγέτη, που θα αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση ή και παράδειγμα προς αποφυγή. Η διαδικασία αυτή ανάπτυξης γίνεται μάλλον ασυνείδητα τις περισσότερες φορές, κάτι που σημαίνει ότι ήταν απροσχεδίαστη. Ο τρόπος αυτός ανάπτυξης διαφέρει από άτομο σε άτομο. Παρόλα αυτά η μίμηση μιας συμπεριφοράς, που ήταν αποτελεσματική κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, δεν οδηγεί απαραίτητα σε αποτελεσματικότητα κάτω από διαφορετικές συνθήκες ή περιστάσεις.

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

Η ενεργητική μάθηση αναφέρεται στην διαδικασία κατά την οποία μια ομάδα από managers με έναν συντονιστή μαθαίνουν, μέσα από την ανταλλαγή εμπειριών πάνω σε πραγματικά προβλήματα που αντιμετώπισαν. Μέσα από αυτή την διαδικασία οι managers μπορούν να προχωρήσουν πέρα από την ανάλυση και την παροχή συμβουλών και να εφαρμόσουν στην πραγματικότητα ένα σχέδιο δράσης, εάν κατέχουν το πρόβλημα και εάν ενθαρρύνονται από τους άλλους, που έχουν βιώσει παρόμοιες καταστάσεις. Για τον λόγο αυτό, σχηματίζονται ομάδες ενεργητικής μάθησης και ένας αριθμός από managers με διαφορετικά προβλήματα έχουν την δυνατότητα να τα παρουσιάσουν και να ακούσουν ο ένας τον άλλο δίδοντας συμβουλές.

Η ενεργητική μάθηση έχει μια σχέση με την ανάπτυξη managers παρόμοια με αυτήν της σχέσης μεταξύ του management ολικής ποιότητας και των κύκλων ποιότητας.

Η ενεργητική μάθηση όπως την ορίζει ο Hugh Willmott αναφέρεται στην αντιμετώπιση του κόσμου ως ενός πεδίου δράσης και αλλαγής. Στα πλαίσιά της η αυτοανάπτυξη είναι υψίστης σημασίας. Οι managers, όταν αναγνωρίζουν και προσεγγίζουν ένα πρόβλημα, πρέπει να είναι ευαίσθητοι και δεικτικοί και να διευκολύνονται από την συμβολή άλλων ομάδων και προσωπικών καθοδηγητών ή συμβούλων.

Στα πλαίσια της ενεργητικής μάθησης, κάθε δεχόμενη γνώση, ακόμα και αυτή των «Ειδικών», γίνεται αντικείμενο κριτικής σκέψης ενώ τέλος αναπτύσσονται μοντέλα, έννοιες και ιδέες μέσα από την αλληλεπίδραση των συλλογισμών αναφορικά με την εξάσκηση και την εφαρμογή ιδεών που προέκυψαν από την κριτική σκέψη.

ΚΑΝΟΝΤΑΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (ASKING QUESTIONS)

Αυτή η διαδικασία ανάπτυξης και εκπαίδευσης συναντάται κυρίως, όταν οι managers τοποθετούνται σε μια καινούργια εργασία και με τον τρόπο αυτό αποκομίζουν άμεσες γνώσεις και προσπαθούν να αντιληφθούν και να διαιθανθούν την κατάσταση.

Μέσα από την διατύπωση ερωτήσεων οι managers δεν λαμβάνουν μόνο πληροφορίες σχετικά με τις ερωτήσεις τους. Σχηματίζουν άποψη για τα άτομα με τα οποία συνομιλούν, για την φύση της κατάστασης και για τις οπτικές γωνίες που δεν ήταν αρχικά στόχος της ερώτησης να φανερωθούν αλλά σίγουρα δημιουργούν πρόσθετα οφέλη.

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ (OBSERVING)

Η παρατήρηση σχετίζεται άμεσα με την διαδικασία του παραδειγματισμού και της μίμησης. Η παρατήρηση και οι πράξεις του παρατηρητή, που θα επηρεαστούν από αυτήν, είναι κυρίως υποσυνείδητες. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία συλλέγονται πληροφορίες, όπως ακριβώς συμβαίνει και με την διατύπωση ερωτήσεων. Οι πληροφορίες αφορούν τη συμπεριφορά άλλων ανθρώπων, την αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων και τμημάτων, τον τρόπο λειτουργίας κτλ.

ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ (PROBLEM SOLVING)

Σε αυτό το σημείο εννοείται η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων όταν άλλοι managers λαμβάνουν ενεργά μέρος. Ένα πρόβλημα που θα προκύψει στα πλαίσια της εργασίας, μπορεί να προκαλέσει την *άτυπη και απροσχεδίαστη* συγκέντρωση μιας ομάδας managers για να συζητήσουν για αυτό. Κατά τη διαδικασία της επίλυσης του προβλήματος μπορεί να παρουσιαστούν ευκαιρίες μάθησης για κάποιους managers, μέσα από τον δημιουργικό διάλογο και την πρόταση διάφορων εναλλακτικών απόψεων και προσεγγίσεων.



ΜΕΛΕΤΗ (READING)

Όλες οι προηγούμενες μαθησιακές διαδικασίες εμπειρίχαν την ανάμιξη κάποιου άλλου προσώπου-ενός άλλου manager που δημιουργούσε μια μαθησιακή ευκαιρία για τον αναπτυσσόμενο. Αυτή η μαθησιακή διαδικασία, δηλαδή η μελέτη είναι μια διαδικασία που συνήθως περιλαμβάνει μόνο έναν πρωταγωνιστή. Η μελέτη σε αυτό

το σημείο ορίζεται ως η μελέτη κειμένων από άλλους managers μέσα στον οργανισμό ή από συγγραφείς έξω από αυτόν. Περισσότεροι πρωταγωνιστές εμπλέκονται όταν η μάθηση προκύπτει από τη συζήτηση των νεοαποκτηθέντων γνώσεων με άλλα πρόσωπα.

Η μελέτη περιλαμβάνει αρκετές μαθησιακές ευκαιρίες που όμως δεν αξιοποιούνται πλήρως από όλους, μια και σε πολλές περιπτώσεις είναι απαραίτητο να ακολουθήσει μια δημιουργική συζήτηση, πάνω στα θέματα που μελετήθηκαν. Έτσι, η μάθηση θα προχωρήσει σε μεγαλύτερο βάθος και θα εντοπιστούν τα σημαντικότερα θέματα.

5.2.2 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ένα άλλο ενδεχόμενο αναφορικά με την ανάπτυξη των managers από άλλους managers, είναι το **ποίοι** θα είναι αυτοί που θα αναλάβουν το έργο και την ευθύνη. Υπάρχει ένας αριθμός από πρόσωπα που μπορούν να το εκτελέσουν ή να συμβάλλουν σε αυτό.

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (BOSS)

Είναι οι ιεραρχικά ανώτεροι manager και ιδίως αυτοί που βρίσκονται ακριβώς από πάνω, σε ρόλο προϊστάμενου, είναι δυνατόν να διαδραματίσουν σημαντικότερο ρόλο στην ανάπτυξη του υφισταμένου. Από έρευνες που έχουν γίνει φαίνεται ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων οι managers υποδεικνύουν ως καθοριστικό, τον ρόλο ενός παλαιότερου «αφεντικού» τους ενός πιο πρόσφατου. Αυτό φαίνεται να συμβαίνει, επειδή η επιρροή των προϊσταμένων είναι μεγαλύτερη κατά τα πρώιμα στάδια της καριέρας ενός manager, όταν αυτός είναι πιο άπειρος. Διαφορετικοί προϊστάμενοι μπορούν να έχουν διαφορετικές επιρροές στην ανάπτυξη ενός manager, μαθαίνοντας του διαφορετικές δεξιότητες, στάσεις ή συμπεριφορές.

Ο προϊστάμενος έχει ένα σύνολο από ρόλους που σχετίζονται άμεσα με την τυπική διαδικασία ανάπτυξης των manager, και αυτοί είναι:

- αξιολόγηση της απόδοσης
- αξιολόγηση του δυναμικού
- ανάλυση των αναγκών και των στόχων της εκπαίδευσης
- αναγνώριση των μαθησιακών ευκαιριών
- διευκόλυνση και προώθηση των μαθησιακών ευκαιριών
- απόδοση έμφασης και προτεραιότητας στην μάθηση.

Οι προϊστάμενοι μπορούν να διαδραματίσουν ένα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του ατόμου, αν κάνουν τα εξής:

- αναγνωρίζουν μια διοικητική δραστηριότητα σαν μαθησιακή ευκαιρία, ακόμα και αν δεν το έκαναν εξ αρχής ξεκάθαρα στον μαθητευόμενο
- συζητούν με τον εκπαιδευόμενο τι έχει αποκομισθεί από την μαθησιακή ευκαιρία
- παρέχουν καλή και φανερή επαναπληροφόρηση σχετικά με τις διοικητικές ενέργειες
- παρέχουν ξεκάθαρες προτάσεις για βελτίωση
- παίρνουν ρίσκο τοποθετώντας τους manager σε νέες θέσεις ή σε δύσκολα projects, δίνοντας τους μεγαλύτερες ευθύνες



ΜΕΝΤΟΡΑΣ

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει σχέσεις με άτομα, άλλα εκτός από τον προϊστάμενο. Η συνεισφορά του μέντορα σε σχέση με αυτήν του προϊστάμενου είναι ιδιαίτερα διαφορετική σε όρους διαπροσωπικής σχέσης. Οι μέντορες μπορεί να είναι ανώτεροι σε ιεραρχία αλλά όχι άμεσοι προϊστάμενοι. Ο ρόλος του μέντορα καλύπτει περιπτώσεις όπως αυτή του προτύπου, του καθοδηγητή, του εισηγητή ή του προπονητή κ.α. Είναι κάποιος που συμβουλεύει τον αναπτυσσόμενο manager, κάποιος που τον βοηθά αναγνωρίζοντας επαγγελματικές ευκαιρίες.

Οι συναλλαγές αυτές μεταξύ του μέντορα και του εκπαιδευόμενου είναι άτυπες, ενώ τα σχόλια του μέντορα μπορεί να μην αναφέρονται σε κάποια συγκεκριμένη ενέργεια, αλλά να είναι μέρος μιας μακροχρόνιας διαδικασίας που κάνει σχετικούς ανθρώπους να αντιληφθούν τις ικανότητες ενός ατόμου ή ένα επιθυμητό βήμα στην εξέλιξή του. Ο μέντορας λαμβάνει για αντάλλαγμα την ικανοποίηση του να βλέπει κάποιον να αναπτύσσεται και να αναλαμβάνει καθήκοντα με σημαντικές προκλήσεις.

ΙΣΟΤΙΜΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (PEERS)

Η μάθηση μέσα από τη επαφή με τους συνεργάτες δεν είναι συνειδητή διαδικασία και οι managers σχεδόν ποτέ δεν μεταφέρουν μια μαθησιακή εμπειρία σε κάποιον ισότιμό τους, κυρίως για εγωιστικούς λόγους. Η μάθηση έρχεται μέσα από την αλληλεπίδραση μεταξύ των δυο διευθυντικών στελεχών, μέσα από τους διάλογους και τις συζητήσεις. Η μάθηση από τους συνεργάτες έρχεται μέσα από τις άτυπες

συναλλαγές που έχουν σε καθημερινή βάση για ζητήματα και προβλήματα του οργανισμού.

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ

Παρότι όλοι σχεδόν οι managers δέχονται τι η άνοδος τους στον οργανισμό εξαρτάται άμεσα από την ποιότητα των υφισταμένων τους, πολλοί λίγοι είναι αυτοί που θα παραδεχθούν ότι οι άμεσοι υφιστάμενοί τους, τους έδωσαν την ευκαιρία να μάθουν κάτι. Στις περισσότερες των περιπτώσεων η μάθηση προέρχεται από την έκφραση μιας διαφορετικής οπτικής γωνίας από μέρους του υφιστάμενου, που κάνει το διευθυντικό στέλεχος να αντιμετωπίσει ένα ζήτημα από μια άλλη, κατανοώντας έτσι την ύπαρξη πολλαπλών προοπτικών σε ένα ζήτημα.

ΔΙΚΤΥΩΣΗ (NETWORKING)

Ένα από τα χαρακτηριστικά του management είναι ότι οι managers επιτυγχάνουν κάποια πράγματα μέσα από τον συνδυασμό της ισχύος, της εξουσίας και της επιρροής τους. Τα δίκτυα απαρτίζονται από ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων με τα οποία έρχεται σε επαφή ο manager. Δεν είναι απαραίτητο για το στέλεχος να έχει άμεση σχέση εξουσίας με όλους αυτούς, αλλά να τους επηρεάζει.

Μέσα στο δίκτυο περιέχονται και επιπρόσθετοι managers που μπορεί να μην είναι προϊστάμενοι αλλά συνεργάτες ή όχι άμεσα υφιστάμενοι εργαζόμενοι. Αυτοί αποτελούν μια πηγή από γνώσεις και ιδέες που αντιπροσωπεύουν διαφορετικά συμφέροντα και εμπειρίες. Συνεπώς παρέχουν δυνητικά πληροφοριακή γνώση, η οποία μπορεί να αποτελέσει ένα μέρος της μάθησης καθώς επίσης και έναν αριθμό

ευκαιριών έτσι ώστε να γίνει κατανοητό το πώς άλλοι managers συμπεριφέρονται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες..

5.2.3 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΑΠΟ ΑΛΛΟΥΣ MANAGERS

ΑΥΤΟΑΝΑΛΥΣΗ (SELF-ANALYSIS)

Μια προσχεδιασμένη προσέγγιση στην μάθηση μέσω της εμπειρίας, προϋποθέτει ότι ο manager επιθυμεί να μάθει και επιπλέον είναι ικανός να γνωρίζει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για αυτόν. Αυτή η αναγνώριση προέρχεται από ένα είδος *αυτοανάλυσης* των αναγκών για αποτελεσματική απόδοση στην παρούσα εργασία ή σε έναν μελλοντικό ρόλο.

ΑΥΤΟΑΝΑΠΤΥΞΗ (SELF-DEVELOPMENT)

Οι managers τείνουν να μαθαίνουν μόνο εκείνα τα πράγματα για τα οποία έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη μάθησης και τείνουν να μαθαίνουν καλύτερα μέσω τρόπων, τους οποίους έχουν αναγνωρίσει και επιλέξει για τους εαυτούς τους. Η διαδικασία της αυτοανάπτυξης αναφέρεται στην εστίαση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης στις ίδιες ανάγκες που έχει ένας manager. Όταν ο manager εργάζεται για να ελέγξει τη δική του ανάπτυξη και το μέλλον, έχει αποδειχθεί ότι προσπαθεί περισσότερο και εργάζεται σκληρά.

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

Προκειμένου να υπάρχουν συναλλαγές σχετικά με μαθησιακές ευκαιρίες, διαδικασίες και επιτεύγματα, πρέπει να γίνουν μικρά βήματα, ώστε να αναπτυχθεί σιγά-σιγά

αμοιβαία εμπιστοσύνη. Οι managers συνήθως πιστεύουν ότι έχουν πολλά περισσότερα να χάσουν, από ότι να κερδίσουν, αν εκτίθενται ανοικτά. Συνεπώς ρισκάρουν λίγο και συνεπώς μαθαίνουν και λιγότερο. Η εμπιστοσύνη μεταξύ των managers κατά τη μαθησιακή διαδικασία είναι απαραίτητη προκειμένου αυτή να λάβει χώρα.

5.2.4 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ MANAGERS ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Εδώ θα παρουσιαστεί ο ρόλος των managers αναφορικά με την ανάπτυξη των υφιστάμενων τους managers. Τα στοιχεία που θα παρατεθούν είναι σχετικά τόσο με την ανάπτυξη τους στο χώρο εργασίας όσο και με την ανάπτυξη μέσω άλλων διευθυντικών στελεχών.

Στα πλαίσια ενός επίσημου-τυπικού συστήματος ανάπτυξης, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μετέχουν στην ανάπτυξη των υφιστάμενών τους managers διενεργώντας αξιολόγηση της απόδοσής τους, αξιολόγηση δυναμικού, ανάλυση των αναπτυξιακών αναγκών και στόχων, αναγνωρίζοντας τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και λειτουργώντας ως διευκόλυντες προς αυτές, αποδίδοντας προτεραιότητα στη μάθηση και επιλέγοντας ευκαιρίες μάθησης σύμφωνα το κάθε μαθησιακό στυλ.

Στα πλαίσια του άμεσου διοικητικού περιβάλλοντος τώρα, οι ανώτεροι managers καθιερώνουν τους μαθησιακούς στόχους, χρησιμοποιούν τις διοικητικές διαδικασίες σαν μαθησιακές ευκαιρίες, ελέγχουν και παρακολουθούν τα μαθησιακά επιτεύγματα,

παρέχουν επαναπληροφόρηση αναφορικά με την απόδοση, λειτουργούν σαν μοντέλα και παραδείγματα διοικητικής συμπεριφοράς, λειτουργούν σαν μοντέλα και παραδείγματα μαθησιακής συμπεριφοράς, κάνουν χρήση των μαθησιακών στυλ και του μαθησιακού κύκλου, προσφέρουν βοήθεια, καθοδηγούν άμεσα και αναζητούν την εμπάθυνση και την ανάθεση-εξουσιοδότηση ευκαιριών.

5.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι μαθησιακές ευκαιρίες και εμπειρίες μακριά από το πλαίσιο της εργασίας αναφέρονται κυρίως σε επίσημα και τυπικά προγράμματα μαθημάτων. Παρόλα αυτά υπάρχει περίπτωση η ανάπτυξη εκτός εργασίας (off the job) να συνίσταται και σε μη τυπικές διαδικασίες και προγράμματα.



Τα προγράμματα μαθημάτων διαφέρουν από τον τύπο της ανάπτυξης που έχει περιγραφεί μέχρι τώρα, στο ότι στοχεύουν άμεσα και φανερά στη μάθηση, σε αντίθεση με τα προγράμματα ανάπτυξης μέσα στην εργασία, τα οποία στοχεύουν στα καθήκοντα. Πολλές φορές η μάθηση και η εκτέλεση ενός καθήκοντος μπορεί να συνδυαστεί αλλά κύριος στόχος είναι η πρώτη.

5.3.1 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Για να αποφέρει θετικά αποτελέσματα η παρακολούθηση προγραμμάτων από τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να πληρούν τα παρακάτω κριτήρια:

- Τα προγράμματα μαθημάτων εκτός εργασίας πρέπει να είναι σχεδιασμένα για την παροχή μιας δεξιότητας ή γνώσης, ή την διαμόρφωση συμπεριφορών, σε πεδία σημαντικά για τον οργανισμό

- Τα προβλήματα και οι ευκαιρίες που θα αντιμετωπίσει ένας manager μπορούν να αντιμετωπιστούν πιο αποτελεσματικά μέσω ενός τυπικού εκπαιδευτικού προγράμματος
- Ο manager πρέπει να είναι δεσμευμένος στην προσωπική βελτίωση και να βλέπει το πρόγραμμα σαν ένα μέσο για τον σκοπό αυτό
- Ο οργανισμός σαν σύνολο και οι προϊστάμενοι του manager αντιμετωπίζουν το πρόγραμμα θετικά και πιστεύουν σε αυτό, ενώ παράλληλα το δείχνουν και μέσα από τις πράξεις και τις προτεραιότητες τους
- Το πρόγραμμα παρέχεται στο σωστό στάδιο της ανάπτυξης του ατόμου
- Το πρόγραμμα είναι κατάλληλα εφοδιασμένο με ύλη και εισηγητές
- Οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα απαρτίζουν και συνθέτουν ένα αποδεκτό μίγμα
- Οι μέθοδοι μάθησης στο πρόγραμμα είναι κατάλληλες στο περιεχόμενό τους και αποδεκτές από τον εκπαιδευόμενο.

5.3.2 ΕΙΔΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Η επιμόρφωση και η ανάπτυξη των στελεχών εκτός εργασίας μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω των ακόλουθων προγραμμάτων:

ΙΔΙΑ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ) ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Μερικοί οργανισμοί σχηματίζουν τυπικά προγράμματα εκπαίδευσης για τα μέλη τους τα οποία λαμβάνουν χώρα εκτός πλαισίου εργασίας και με την χρήση εισηγητών και καθηγητών που δεν εργάζονται στον οργανισμό αλλά σε εταιρείες συμβούλων, πανεπιστήμια κ.α.

Στην πραγματικότητα πολλοί λίγοι οργανισμοί χρησιμοποιούν έναν πλήρες κατάλογο από διοικητικά εκπαιδευτικά προγράμματα μαθημάτων. Αυτοί συνήθως προσφέρουν στα μέλη τους ένα εύρος από skills και συνοδεύουν την απόκτησή του από αύξηση του κύρους του αναπτυσσόμενου manager. Οι περισσότεροι οργανισμοί συνηθίζουν να παρέχουν στα μέλη τους έναν περιορισμένο αριθμό μαθημάτων ενώ κάποιοι μικρότεροι οργανισμοί δεν έχουν κανένα πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Από έρευνες που έχουν διεξαχθεί πάνω στην αποτελεσματικότητα διαφόρων τύπων εκπαίδευσης, έχει εξαχθεί το συμπέρασμα ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα αυτού του τύπου δεν παρουσιάζουν μεγάλη επιρροή στη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευομένων σε σχέση πάντα με άλλες αναπτυξιακές εμπειρίες κατά τη διάρκεια της εργασίας.

ΑΝΟΙΚΤΑ (ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Τα προγράμματα εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης είναι δυνατόν να γίνουν έξω από την επιχείρηση, με εξειδικευμένων οργανισμών ή πανεπιστημιακών ιδρυμάτων (π.χ. MBA). Όπως και στα ίδια οργανωσιακά προγράμματα εκπαίδευσης έτσι και στα ανοικτά προγράμματα, η συσχέτιση με την βελτίωση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας είναι μικρότερη από την ανάπτυξη που λαμβάνει χώρα κατά την εκτέλεση της εργασίας. Σε σχετικές έρευνες, οι managers αναγνώρισαν ότι είχαν

επιηρεαστεί από ένα τέτοιο πρόγραμμα, αλλά υπήρχαν και πολλές «γκρίζες περιοχές» αναφορικά με το είδος της επιρροής και της μαθησιακής εμπειρίας που προσέφεραν.

Αναφορικά με την προσφορά των εξωτερικών προγραμμάτων εκπαίδευσης (MBA, σεμινάρια κλπ), πολλοί ειδικοί που ασχολούνται με την παροχή τους, διατείνονται ότι πρωταρχικός στόχος δεν είναι η παροχή άμεσα εφαρμόσιμων γνώσεων ή δεξιοτήτων.

Έτσι προσπαθούν να εξηγήσουν το γεγονός ότι σε πολλές έρευνες, οι managers δεν συνδέουν σημαντικές μαθησιακές εμπειρίες με αυτά τα προγράμματα. Υποστηρίζουν επίσης ότι η μαθησιακή διαδικασία είχε σχεδιαστεί σε συμφωνία με τις διοικητικές ανάγκες και ενσωματώνεται στη διοικητική δράση, δίχως αυτό να είναι συνειδητό από μέρος του manager.

Τα προγράμματα φαίνεται ότι είναι πιο αποτελεσματικά, όταν έχουν μεγαλύτερη συσχέτιση με τις δραστηριότητες που πρόκειται να εκτελέσει ένα άτομο στα πλαίσια της εργασίας του.

Τα πιο αποτελεσματικά εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να αγγίζουν και να ασχολούνται με τα παρακάτω :

- αλλαγές στο κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον
- αλλαγές στη δομή της αγοράς
- πληροφορίες για τις διοικητικές διαδικασίες
- έλεγχος της κουλτούρας και των πεποιθήσεων στον οργανισμό του manager
- εξέταση της προσωπικής εμπειρίας και του ιστορικού του manager
- με συστήματα ολοκλήρωσης των επαγγελματικών διαδικασιών μέσα στο management
- σύγκριση του εαυτού με τους άλλους

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΣΧΟΛΙΕΣ ΜΑΚΡΙΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σημαντικές αναπτυξιακές εμπειρίες βιώνονται με την επαφή με στελέχη άλλων εταιριών, με άλλα πρόσωπα όπως οι πελάτες, με εκπροσώπους της πανεπιστημιακής κοινότητας κλπ. Στο ζήτημα αυτό απαιτείται προσοχή, διότι σε πολλές περιπτώσεις οι managers δεν αντιλαμβάνονται την ύπαρξη μαθησιακών ευκαιριών κατά τη διεπαφή με άλλα πρόσωπα και δεν τις εκμεταλλεύονται.

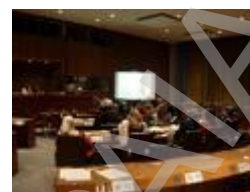
ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ

Η έννοια αυτή περιλαμβάνει τη μάθηση που επέρχεται μέσα από την εργασία του manager στον οικείο του χώρο και όχι στο περιβάλλον εργασίας του. Η διαφορά σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι σε αυτό το περιβάλλον είναι πιο πιθανή η δημιουργικότερη αντιμετώπιση ενός θέματος και η εμβάθυνση σε σημεία που δεν επιτυγχάνονται σε πιο αγχώδη μέρη, όπως το εργασιακό περιβάλλον. Έχει παρατηρηθεί ότι οι managers μπορεί να σκέπτονται με διαφορετικό τρόπο όταν βρίσκονται στο περιβάλλον εργασίας τους σε σχέση με το όταν βρίσκονται στην οικεία τους.

Τέλος, μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες που εντάσσεται σε αυτήν την κατηγορία είναι η ανάγνωση και η μελέτη βιβλίων σχετικών με την εργασία του manager.

5.3.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Τα προγράμματα που αναλύθηκαν ως τώρα, πραγματοποιούνται μέσω κάποιων μεθόδων εκπαίδευσης, οι οποίες αναλύονται παρακάτω.



ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ

Συνήθως οι διαλέξεις και οι παρουσιάσεις χαρακτηρίζονται ως το λιγότερο αποτελεσματικό μέσο ανάπτυξης σε προγράμματα εκπαίδευσης είτε αυτά είναι εσωτερικά είτε εξωτερικά της εταιρίας. Μπορούν να χρησιμεύσουν σαν *εισαγωγικές προσεγγίσεις* σε ένα μαθησιακό γεγονός και ακόμα σαν εργαλείο για την εξαγωγή συμπερασμάτων και την συζήτηση θεμάτων. Πρακτικά, οι μέθοδοι αυτές συνδέονται με σεμινάρια και workshops και συνοδεύονται από ελεύθερη και πιο πλήρη συζήτηση του θέματος που αναπτύχθηκε. Οι διαλέξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν επίσης και για τη μετάδοση πληροφοριών σχετικά με μια νέα δραστηριότητα, μια δεξιότητα με σχετική αποτελεσματικότητα, ιδίως όταν αφιερωθεί αρκετός χρόνος για συζήτηση και ερωτήσεις.

CASE STUDIES AND CRITICAL INCIDENTS

Οι μέθοδοι αυτές συνδέονται, επειδή δίνουν έμφαση στην πιο πρακτική, εφαρμοσμένη και συμμετοχική μάθηση. Τα κρίσιμα περιστατικά, είναι συνήθως μικρότερα από τα case studies και μπορεί να είναι μέχρι και το απόκομμα κάποιας εφημερίδας. Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές μέθοδοι για την ανάλυση συμπεριφορών, αφηρημένων εννοιών και ιδεών. Παρόλα αυτά είναι δυνατό να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευόμενους να βιαστούν να καταλήξουν σε συμπεράσματα.

Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με την παροχή πρόσθετων πληροφοριών κατά τη διάρκεια της συζήτησης.

Τα case studies τώρα, έχουν εξελιχθεί σε ιδιαίτερα δημοφιλή μέθοδο εκπαίδευσης. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος είναι ότι εστιάζει στην πρακτική μέσα στο χώρο εκπαίδευσης, βελτιώνει τη δεξιότητα μέσα από την πρόσκληση για την λύση ενός προβλήματος, εκθέτει τους εκπαιδευόμενους σε ένα ευρύ πεδίο από πραγματικά διοικητικά προβλήματα, καθιστά δυνατή την μάθηση δίχως να αντιμετωπίζονται πραγματικά θέματα ευαισθησίας, προωθεί την δημιουργική αλλαγή του management στους οργανισμούς, προωθεί το ενδιαφέρον στο άλλο αφηρημένο εκπαιδευτικό υλικό και παρέχει συμπαγή σημεία αναφοράς για να συνδέσει την θεωρητική με την πρακτική εκπαίδευση.

Δημιουργεί όμως και **προβλήματα** όπως ότι μειώνει τον αναπτυξιακό ρόλο του εκπαιδευτή, εστιάζει στις παρελθούσες και στατικές καταστάσεις, μειώνει την ικανότητα του εκπαιδευόμενου να σχηματίζει αποτελεσματικές γενικεύσεις, μειώνει την προσωπική ευθύνη για την μάθηση και ενθαρρύνει την οκνηρή σκέψη τη βασισμένη σε παρελθούσα εμπειρία, μπορεί να ενισχύσει νόρμες μη κριτικής σκέψης και συνεπώς να περιορίσει την ανάπτυξη της γνώσης και μπορεί να παράγει μη ρεαλιστικές απαντήσεις, που αντικατοπτρίζουν τις εκλογικεύσεις των σπουδαστών αναφορικά με την κατάλληλη και επιθυμητή ενέργεια και όχι το τι θα έπρεπε να γίνει κάτω από πραγματικές συνθήκες.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΠΑΙΓΝΙΑ (MANAGEMENT GAMES)

Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης καλύπτει ένα μεγάλο εύρος από δραστηριότητες συμπεριλαμβανομένου των προσομοιώσεων και των ασκήσεων. Οι κυριότερες κατηγορίες είναι οι ακόλουθες :

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΑΙΓΝΙΑ (business games)

Αυτά εστιάζουν πάνω στην επιχειρησιακή-οικονομική λήψη αποφάσεων, προκαλώντας συνήθως τους συμμετέχοντες να σχηματίσουν μια πολιτική δραστηριοποίησης. Συνήθως συμπεριλαμβάνουν τη χρήση computers και κάθε σειρά αποφάσεων επηρεάζει τα δεδομένα και τις συνθήκες του επόμενου γύρου. Λειτουργούν κυρίως στο επίπεδο της γνωστικής ενημερότητας και της ομαδικής εργασίας . Δίνουν στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν το πώς λειτουργεί ολόκληρη η επιχείρηση σαν σύνολο, ενισχύοντας την αντίληψη του πώς λειτουργεί η χρηματοδοτική διαδικασία και το πώς επηρεάζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης και το πώς επηρεάζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης, ενδυναμώνουν τους ανθρώπους εκπαιδευοντάς τους σε ένα απαιτητικό, εκτεταμένο και σχετικό με την εργασία καθήκον και τέλος προκαλούν μια διοικητική ομάδα, ώστε να δουλέψει στενά μαζί προς ένα κοινό σκοπό.

Τα πανεπιστημιακά ιδρύματα είναι συχνά μια από τις κυριότερες πηγές των business games.

ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ

Αυτές είναι εμπειρίες σχεδιασμένες για να εστιάσουν την προσοχή πάνω σε *συναλλαγές μεταξύ ατόμων*, και στον τρόπο με τον οποίο αυτές μπορούν να επηρεάσουν την ομαδική αποτελεσματικότητα. Αναδύονται μέσα από την δυναμική των ομάδων, με έναν διευκολυντή να βοηθά την ομάδα να εξετάσει τα μοτίβα συμπεριφοράς, αντιδράσεων, αλληλεπιδράσεων και συσχετιζόμενων συναισθημάτων των μελών της. Ο σκοπός είναι να βοηθήσουν τα άτομα να κατανοήσουν το πώς οι άλλοι αντιδρούν στην συμπεριφορά τους και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους προσαρμόζοντας την συμπεριφορά αυτήν αναλόγως της κατάστασης. Ο εκπαιδευτής παρατηρεί και πληροφορεί τα μέλη για τις παρατηρήσεις του, προσκαλώντας τα να απαντήσουν και να συζητήσουν πάνω στο θέμα.

ROLE PLAY

Η διαδραμάτιση ρόλων βοηθά στην σύνδεση των αντιληπτικών με τα συμπεριφορικά skills. Παρότι οι συμμετέχοντες μπορεί να έχουν κατανοήσει το πώς να λύσουν ένα πρόβλημα είναι δυνατό να μην έχουν επίγνωση του τι συναισθήματα μπορεί να δημιουργήσει η προσπάθεια επίλυσης στην πράξη. Οι συμμετέχοντες καλούνται με αυτόν τον τρόπο να ενστερνιστούν κάποια από τα συναισθήματά και τις συμπεριφορές, που εμπερικλείονται σε κάποιον ρόλο και να ενεργήσουν σε συσχέτιση με κάποιον άλλον.

Η πραγματοποίηση διοικητικών παιγνίων δεν είναι χωρίς προβλήματα. Η επιλογή του κατάλληλου παιγνίου απαιτεί τα ακόλουθα :

- ξεκάθαρους στόχους
- απόλυτη κατανόηση της προσωπικής υποκίνησης και της δυναμικής των ομάδων
- προετοιμασία

- αναλογισμός της επιχειρησιακής κουλτούρας, ώστε οι συμμετέχοντες να μην αναμένεται να συμπεριφερθούν με τρόπο, αντίθετο με τις νόρμες που εφαρμόζονται στον πραγματικό χώρο εργασίας τους.

ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΘΛΗΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ (OUTDOOR DEVELOPMENT)

Τα τελευταία χρόνια, έχει κερδίσει έδαφος η τακτική της ανάπτυξης των manager σε συνδυασμό με την φυσική εξάσκηση. Η φύση της συγκεκριμένης μαθησιακής εμπειρίας είναι ότι κτίζει γύρω από τον μαθησιακό κύκλο δίνοντας έμφαση στην ανάληψη δράσης (doing) και με την ακολουθία συλλογισμού αποτίμησης και σχεδιασμού της περαιτέρω δράσης. Τα καθήκοντα που εμπλεκούνται σε αυτές τις δραστηριότητες είναι διαφορετικά από την συνήθη διοικητική εργασία. Παρά ταύτα είναι πραγματικά και εμπεριέχουν ξεκάθαρες διοικητικές διαδικασίες. Αγγίζουν θέματα όπως τι στυλ ηγεσίας, οι ομαδικοί ρόλοι, η διοίκηση των συγκρούσεων και άλλες διαπροσωπικές δεξιότητες.

Πριν τη συμμετοχή σε οποιαδήποτε τέτοια ενέργεια είναι απαραίτητο να έχει αναλυθεί ο λόγος και ο σκοπός για τους οποίους διενεργείται.

Υπάρχουν *δύο βασικά είδη* αυτής της εκπαίδευσης : *διοίκηση ομαδικής εργασίας* και *προσωπική ανάπτυξη*.

Το πρώτο είδος παρέχει την ευκαιρία σε μια ομάδα απ τον χώρο εργασίας να αναλάβει μια ομαδική δραστηριότητα έξω από το χώρο της επιχείρησης. Χρειάζεται προσοχή ιδιαίτερα όταν παρίστανται άτομα υψηλότερης ιεραρχίας.

Έρευνες έχουν δείξει ότι τέτοιες αναπτυξιακές ενέργειες είναι αρκετά αποτελεσματικές αναφορικά με την επίδραση τους πάνω στην συμμετοχική μάθηση

και στη εργασιακή συμπεριφορά αλλά έχουν μικρή καθοριστική σημασία στις οργανωσιακές αξίες.

5.3.4 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τα καλά οργανωμένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης έχουν σημαντική αξία σε κάθε επίπεδο για πολλούς λόγους μερικοί από τους οποίους παρουσιάζονται ακόλουθα :

- παίρνουν τους συμμετέχοντες μακριά από τις αποσπάσεις του χώρου εργασίας και τους καθιστούν ικανούς να εστιάσουν αποκλειστικά στο πρόγραμμα ανάπτυξης
- οι συμμετέχοντες είναι ικανοί για να σκεφτούν θέματα και να αναπτύξουν τις δικές τους σκέψεις μακριά από τη πίεση της καθημερινότητας
- οι συμμετέχοντες ωφελούνται από την ομαδική εμπειρία, τις συζητήσεις και την επίλυση προβλημάτων μαζί με τους συνεργάτες τους
- τα προγράμματα συνήθως διενεργούνται σε ένα περιβάλλον που είναι δεκτικό και ανεκτικό λαθών
- είναι πιο εύκολο να χρησιμοποιήσεις τους καλύτερους εκπαιδευτές και εισηγητές

Τα πιο αποτελεσματικά προγράμματα είναι πιθανώς αυτά που εκτελούνται μέσα στην εταιρία. Αυτό διότι μπορούν να διαμορφωθούν και να προσαρμοστούν κατάλληλα στα μέτρα και στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης οργανωσιακής κουλτούρας.

Όταν βέβαια ένας οργανισμός είναι αρκετά μικρός, ώστε δεν μπορεί να καταφύγει σε τέτοιες δαπανηρές μεθόδους τότε μπορεί να χρησιμοποιήσει προγράμματα σε πανεπιστήμια ή άλλα ιδρύματα.

5.3.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- το πρόγραμμα θα πρέπει να επιβλέπεται από ανθρώπους με εμπειρία στο σωστό και κατάλληλο επίπεδο
- εάν το πρόγραμμα λαμβάνει χώρα στα πλαίσια της εταιρίας (in house), θα πρέπει να εμπλακεί άμεσα η ιεραρχία της εταιρίας
- το μέσο που χρησιμοποιείται δεν θα πρέπει να γίνεται και ο σκοπός της εκπαίδευσης. Πρέπει να δίνεται έμφαση συνεχώς στο ποιος είναι ο απώτερος σκοπός και τα νόημα της εκπαίδευσης , ώστε να μένουν οι εκπαιδευόμενοι συγκεντρωμένοι στο στόχο.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Η αποτελεσματικότητα ενός εξωτερικού προγράμματος εκπαίδευσης αυξάνεται σε σημαντικό βαθμό, όταν οι εκπαιδευόμενοι έχουν την ευκαιρία να εφαρμόσουν πρακτικά το προϊόν της μάθησης τους κατά την διάρκεια του προγράμματος, σαν μέρος αυτού.

Κάθε πρόγραμμα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εφαρμογή των προσφερόμενων γνώσεων ή δεξιοτήτων. Ένα από τα εμπόδια στο συγκεκριμένο πεδίο είναι ότι συνήθως οι υπεύθυνοι των προγραμμάτων προσπαθούν για την συμπίεση το

δυνατόν περισσότερου υλικού μέσα στο πρόγραμμα, δίχως να αφιερώνουν χρόνο στην πρακτική αξιοποίησή του.

ΧΡΟΝΙΣΜΟΣ (TIMING)

Ο χρονισμός στην παρακολούθηση ενός προγράμματος είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την αποτελεσματικότητά του. Ο Mumford υποστηρίζει ότι η παρακολούθηση τυγχάνει περισσότερων ωφελειών, όταν γίνεται πριν την ανάληψη κάποιας ανώτερης ιεραρχικής θέσης στην οποία είναι περισσότερο απαραίτητη η εκπαίδευση μέσω ενός τέτοιου προγράμματος. Διατείνεται επίσης ότι η χρησιμότητα MBA είναι μεγαλύτερη στα ανώτατα ιεραρχικά οργανωσιακά κλιμάκια.

5.3.6 ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Η ορμή και ο προσανατολισμός που έχει επικρατήσει προς την μεγαλύτερη ευαισθησία και ανταπόκριση στις ανάγκες των οργανισμών αλλά και των συμμετεχόντων σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ενθάρρυνε την ανάπτυξη και την παροχή πιο εύκαμπτων και ευέλικτων μοντέλων. Το παλαιότερο από αυτά τα μοντέλα είναι η εκπαίδευση από απόσταση (distance learning). Αρχικά αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης ήταν προσανατολισμένη σε ζητήματα πιο τεχνικού χαρακτήρα, αλλά ύστερα έγινε ένα πολύ δημοφιλές μέσο για την ανάπτυξη και παροχή διοικητικής εκπαίδευσης.

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης από απόσταση (distance learning), μπορεί να καταταχθεί και η έννοια του open learning με την διαφορά ότι το δεύτερο είναι πολύ πιο χαλαρό και ανοικτό στις προτιμήσεις του εκπαιδευόμενου αναφορικά με τα μέσα εκπαίδευσης, τις ημερομηνίες εξετάσεων και γενικότερα το χρονοδιάγραμμα.

Το υλικό της εκπαίδευσης από απόσταση (distance learning) συμπληρώνεται πολλές φορές από περιορισμένες διαλέξεις, τηλεφωνική επικοινωνία, ομάδες εργασίας ή με τον σχηματισμό προσωπικών σχέσεων mentoring.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Για να εξετάσουμε τι πραγματικά συμβαίνει στις σημερινές ελληνικές επιχειρήσεις με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των διευθυντικών στελεχών έγιναν δυο συνεντεύξεις σε managers δυο διαφορετικών επιχειρήσεων. Η πρώτη συνέντευξη έγινε με τον κύριο Ιωάννη Βασιλόπουλο, ιδιοκτήτη και γενικό διευθυντή εισαγωγικής εταιρίας, ενώ η δεύτερη έγινε με τον κύριο Σταύρο Βάκο, υποδιευθυντή καταστήματος της Eurobank. Ξεκινώντας από την πρώτη συνέντευξη, ο κύριος Βασιλόπουλος μας πληροφορεί, ότι αναγκαστικά απευθύνεται στην εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job) αφού η επιχείρησή του δεν έχει το κατάλληλο μέγεθος για να διενεργούνται σεμινάρια εντός αυτής. Έτσι, θεωρεί αναγκαίο για τη συνεχή επιμόρφωσή του, αλλά και για να μπορεί να συμβαδίζει με τις παγκόσμιες εξελίξεις στο management και το marketing, να συμμετέχει σε σεμινάρια που οργανώνουν συμβουλευτικές εταιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ή οργάνωσης HR.

Αυτά τα σεμινάρια, διαρκούν συνήθως μια μέρα (ημερίδα) και εισηγητές είναι διάσημοι καθηγητές συνήθως ξένων πανεπιστημίων, οι οποίοι θεωρούνται κορυφαίοι στο είδος τους, για παράδειγμα, παρακολούθησε σεμινάριο marketing με εισηγητή τον Keller, διάρκειας μιας ημέρας στο ξενοδοχείο Hilton και με κόστος 300€ ανά άτομο. Κατά τον κύριο Βασιλόπουλο η συμμετοχή του σε τέτοιου είδους ημερίδες, κατά τη διάρκεια των οποίων εκτός από διαλέξεις, περιλαμβάνονται case studies αλλά και συζητήσεις με άλλα διευθυντικά στελέχη από άλλες επιχειρήσεις, κρίνεται απαραίτητη για να έχει την ικανότητα να μη μένει

στάσιμος και να αναπτύσσει συνέχεια την επιχείρηση του μέσα από τη δίκη του εκπαίδευση και μάθηση.

Συνεχίζοντας με τη συνέντευξη που μας παραχώρησε ο κύριος Βάκος, υποδιευθυντής καταστήματος της Eurobank, σε μια τέτοια τράπεζα, η οποία απασχολεί τόσο προσωπικό, είναι λογικό πως η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εντός της εταιρίας. Σε στελέχη όπως ο υποδιευθυντής του καταστήματος του Αλίμου, η εκπαίδευση και ανάπτυξη γίνεται ως εξής: με τη μέθοδο acting up, δηλαδή ένας υποδιευθυντής για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα αναλαμβάνει ανώτερα καθήκοντα, δηλαδή τα καθήκοντα του διευθυντή του καταστήματος. Κάτι τέτοιο γίνεται σε περίοδο απουσίας του διευθυντή (συνήθως για διακοπές ή για εκπαίδευση κτλ...). Με τη μέθοδο αυτή ο υποδιευθυντής γνωρίζει στην πράξη τα καθήκοντά και τις δραστηριότητες του ανωτέρου του και κατά πόσο μπορεί να αντεπεξέλθει σε αυτά ώστε να μπορέσει να προχωρήσει σε μια κίνηση καριέρας. Αποτελεί μια πρόκληση, στην οποία πρέπει να δοκιμαστεί για να δει και η ανώτερη διοίκηση σε πόσο διάστημα και αν θα είναι έτοιμος για προαγωγή, αλλά πάνω από όλα είναι μια πρόκληση για το ίδιο το στέλεχος, για να εκπαιδευτεί στη συγκεκριμένη θέση και τις απαιτήσεις της σε πραγματικές συνθήκες.

Επίσης, η Eurobank διενεργεί διαλέξεις ανά τρίμηνο συνήθως με εισηγητές από τα ανώτερα κλιμάκια της, στις οποίες συμμετέχουν τα διευθυντικά στελέχη των καταστημάτων και ενημερώνονται ενδελεχώς για την κατάσταση της εγχώριας καθώς και της διεθνούς αγοράς αλλά και για τους στόχους της τράπεζας και τρόπους για να τους υλοποιήσουν. Αυτός ο τρόπος εκπαίδευσης μπορεί να χαρακτηριστεί ως **μάθηση από άλλους managers** οι οποίοι είναι ανώτεροι, αλλά και με περισσότερες εμπειρίες

τις οποίες θα μεταδώσουν στον εκπαιδευόμενο και ακροατή τους. Με αυτόν τον τρόπο βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη των καταστημάτων για διοικητική ανάπτυξη, ώστε αργότερα οι υποδιευθυντές να είναι ικανοί να καταλάβουν διευθυντικές θέσεις και οι διευθυντές ανώτερες (π.χ. τμηματάρχες κτλ).

Ακόμα ο κύριος Βάκος, συμμετέχει σε σεμινάρια που διοργανώνει η τράπεζα, και πάλι εντός της επιχείρησης, για την εκπαίδευση των στελεχών της και την ανάπτυξη ικανοτήτων τους στην πώληση και στην πειθώ, καθώς και για την ενημέρωση των διευθυντικών στελεχών των καταστημάτων για τα νεοσχεδίαστα προϊόντα της τράπεζας (καταθετικά, επενδυτικά κτλ). Στη συνέχεια, τα στελέχη που έχουν εκπαιδευτεί για τον τρόπο προώθησης και πώλησης του προϊόντος λειτουργούν σαν εκπαιδευτές για μεταφορά της γνώσης που έλαβαν και στους υπόλοιπους υπαλλήλους του καταστήματος.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι κατά τη διάρκεια αυτών των σεμιναρίων στην Eurobank, ακολουθείται μεταξύ των διαλέξεων και η μέθοδος **role-play**, κατά την οποία οι συμμετέχοντες παριστάνουν ρόλους, ώστε ακόμα και αν έχουν κατανοήσει πώς να κάνουν κάτι που τους έχει ζητηθεί ή πώς να λύσουν ένα πρόβλημα, με αυτόν τον τρόπο αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές που εμπρικλείονται σε αυτόν τον ρόλο.

Σύμφωνα με της πληροφορίες που μας δίνει ο υποδιευθυντής του καταστήματος Αλίμου, ακολουθώντας πρότυπα αμερικάνικων επιχειρήσεων η Eurobank, καθώς και πολλές άλλες ελληνικές επιχειρήσεις, προωθούν την ανάπτυξη των managers σε συνδυασμό με τη φυσική εξάσκηση, δηλαδή δημιουργούν ομάδες για αθλητικές δραστηριότητες (τουρνουά ποδοσφαίρου κτλ.).

Επίσης, πληροφορούμαστε από τον κύριο Βάκο, πως αν κριθεί απαραίτητο για κάποιο διευθυντικό στέλεχος η τράπεζα, του προσφέρει φοίτηση σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα γνωστού ιδρύματος, με τον όρο να παραμείνει στην τράπεζα για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Τέλος, ο υποδιευθυντής κρίνει απαραίτητη κάθε εκπαιδευτική διαδικασία που προσφέρει η τράπεζα στα στελέχη της, βεβαιώνοντας μας πως από έρευνες και στατιστικά της Eurobank παρατηρείται ότι αποδίδει σε μεγάλο ποσοστό.

Συγκριτικά τώρα, βλέπουμε συγκεκριμένες διαφορές ανάμεσα στην εκπαίδευση που λαμβάνει χώρα στην πρώτη συνέντευξη για την διοικητική ανάπτυξη ενός manager και στην πλήρως οργανωμένη εσωτερική εκπαιδευτική διαδικασία μιας τράπεζας που ανήκει σε έναν όμιλο κολοσσό, με τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων ανεπτυγμένο πλήρως.

Η μικρότερη επιχείρηση δεν μπορεί να καταφύγει σε δαπανηρές μεθόδους οργάνωσης εσωτερικών εκπαιδευτικών σεμιναρίων των στελεχών της σε αντίθεση με τη Eurobank, η οποία έχοντας οργανωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα in-house διαμορφώνονται και προσαρμόζονται καλύτερα στις απαιτήσεις του οργανωσιακού σχεδιασμού και φιλοσοφίας της επιχείρησης, όπως προαναφέρθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



Στο σημείο αυτό θα αναλυθεί σε μεγαλύτερο βάθος η προσφορά της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης στην ανάπτυξη και εκπαίδευση αποτελεσματικών managers. Κύρια αντίληψη πάνω σε αυτό το θέμα είναι ότι η εκπαίδευση αυτή συναντά πολλές δυσκολίες και παρουσιάζει πολλές αδυναμίες αναφορικά με τη διοικητική ανάπτυξη. Μέσα από την ανάλυση θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστεί το που θα έπρεπε ο συγκεκριμένος τομέας να προσανατολιστεί, ώστε να επιτύχει την βέλτιστη προσφορά του στο δεδομένο πεδίο.

7.1 ΚΡΙΤΙΚΗ

Οι Ready, Vicere και White, υποστηρίζουν ότι η πανεπιστημιακή εκπαίδευση δεν μπορεί ακόμα να επιτύχει την επίδραση που θα μπορούσε σαν ένα όργανο ανάπτυξης manager. Αυτό οφείλεται στην σύγκρουση που υπάρχει μεταξύ των κοινοτήτων των πελατών και των προμηθευτών. Σε έρευνα που διεξήγαγαν βρήκαν ότι ολοένα και περισσότερο τα πανεπιστήμια θεωρούνται από την αγορά ως λιγότερο αποτελεσματικά αναφορικά με την ανάπτυξη του manager, ενώ ένα αυξανόμενο ποσοστό ανθρώπων πιστεύει ότι η αποτελεσματικότητα διαφέρει αναλόγως του ιδρύματος.

Η έρευνα έδειξε ότι υπάρχει έντονη ζήτηση από την πλευρά της επιχειρησιακής κοινότητας για πιο στενούς δεσμούς της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης με την πραγματικότητα και τις προκλήσεις της εργασίας, για καινούργιες και καινοτομικές προσεγγίσεις στην μαθησιακή διαδικασία και τέλος για μια πιο εστιασμένη προσέγγιση των πανεπιστημίων στις πελατειακές ανάγκες, δηλαδή στις ανάγκες των

εκπαιδευόμενων σε συνδυασμό με τις ανάγκες των επιχειρήσεων στις οποίες θα απασχοληθούν.

Επισημαίνουν πάντως ότι υπάρχει το δυναμικό, ώστε μέσα στην επόμενη πενταετία να διεξαχθούν σημαντικές αλλαγές στο χώρο της ακαδημαϊκής διοικητικής εκπαίδευσης. Θα εμφανιστούν και θα εξελιχθούν πανεπιστήμια με προσεκτικά διαμορφωμένες στρατηγικές, που θα εστιάζουν στην ανάπτυξη κεντρικών και βασικών δεξιοτήτων, στη διδασκαλία της τελειότητας και της καινοτομίας. Αυτά τα ιδρύματα θα μετρούν τις ανάγκες της αγοράς και θα ανταποκρίνονται σε αυτές, μέσω μιας βελτιωμένης σχέσης συνεργασίας με τον επιχειρησιακό κόσμο.

Οι Grey και Miteν ασκούν έντονη πολεμική στην ανάπτυξη των managers μέσω ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, πιστεύοντας ότι το κύριο μέρος αυτής ενισχύει την τεχνική κατανόηση και κοινή λογική στους φοιτητές. Εννοούν εδώ ότι οι τελευταίοι αντιστέκονται στη μάθηση οποιουδήποτε στοιχείου θεωρούν ως «θεωρητικό», μη πρακτικό ή άσχετο και προτιμούν την στείρα μάθηση συγκεκριμένων τεχνικών που θεωρούν χρήσιμες. Έτσι το κύριο ρεύμα της εκπαίδευσης «θρέφει» τους φοιτητές με αυτές τους τις απαιτήσεις. Οι συγγραφείς στα πλαίσια των προλεγομένων πιστεύουν ότι η διοικητική ακαδημαϊκή εκπαίδευση ασχολείται κυρίως με την απόκτηση τεχνικών ασχέτως του περιβάλλοντος εφαρμογής τους.

Σε έρευνα που διεξήγαγε ο Christoph Williams ανακάλυψε ότι οι μεγαλύτερες ελλείψεις σε προετοιμασία των μελλοντικών managers είναι σε χώρους όπως η Ηγεσία, η Επικοινωνία, το Project Management και η εργασία σε ομάδες. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει αδυναμία στην ανάπτυξη στα συγκεκριμένα πεδία και οι φορείς της διοικητικής εκπαίδευσης θα έπρεπε να δώσουν μεγαλύτερη βάση σε αυτά προκειμένου να συνεισφέρουν καλύτερα στην διοικητική αποτελεσματικότητα.

Έρευνα που διεξήγαγε ο Ogren αναφορικά με τους αποφοίτους μεταπτυχιακών στην διοίκηση επιχειρήσεων σε σχέση με αυτούς που δεν είχαν τέτοιο τίτλο, έδειξε ότι στο αρχικό στάδιο της καριέρας τους δεν υπήρχαν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Σε μετέπειτα στάδια φάνηκε ότι οι απόφοιτοι MBA κατάφεραν να αποκτήσουν ανώτερες διοικητικές θέσεις και υψηλότερες αποδοχές.

7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα ακαδημαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει πρώτα να δημιουργούν αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στη μάθηση. Έπειτα να εστιάζουν στην ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας, μέσα από την ενίσχυση της αντίληψης για το ποιές είναι οι απαραίτητες δυνατότητες και το πώς είναι δυνατόν να ενεργήσει κάποιος όταν τις έχει. Στη συνέχεια είναι απαραίτητο να εξοικειώνονται οι managers με τις νέες γνώσεις και να τις κατανοούν σε βάθος.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ

Οι Ready, Vitec και White επισημαίνουν, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ότι τα πανεπιστήμια και οι επιχειρήσεις πρέπει να αρχίσουν να εργάζονται μαζί, ώστε να ξεκαθαριστούν οι προσδοκίες αναφορικά με την καταλληλότητα της διοικητικής εκπαίδευσης και κάτω από ποιες περιστάσεις και για ποιον θα πρέπει αυτή να χρησιμοποιείται.

ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ

Ο Johnson ανέλυσε τις επιπτώσεις που έχουν οι αλλαγές του έσω και εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος στον προσανατολισμό των πανεπιστημίων αναφορικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη διοικητικών προσόντων. Πιο συγκεκριμένα αναφέρει ότι οι ανάγκες των managers, που αντιμετωπίζουν γρήγορες ξαφνικές και συχνές αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, είναι διαφορετικές από αυτές που απαιτούνται σε ένα πιο στατικό και προβλέψιμο περιβάλλον.

Σήμερα, υπάρχει η ανάγκη για απομάκρυνση από την εντεταλμένη διδασκαλία που δίνει «συνταγές δράσης» με την έννοια γενικά εφαρμόσιμων κανόνων και μοντέλων της αντιλαμβανόμενης πραγματικότητας. Υπάρχει η ανάγκη οι μαθητές και οι managers να αναπτύσσουν μόνοι τους τα δικά τους μοντέλα της πραγματικότητας καθώς και τις προσεγγίσεις τους στην επίλυση προβλημάτων. Πρέπει να συνηθίσουν να θεωρούν τους ίδιους υπεύθυνους για την σύλληψη και κατανόηση της ιδιαίτερης σχέσης μεταξύ της επιχείρησης τους και του περιβάλλοντος της παρά να προσπαθούν να επιβάλλουν ένα ήδη προ-συλημένο μοντέλο η οπτική αυτής της σχέσης.

Οι συγγραφείς συνεχίζουν με την πρόταση συγκεκριμένων βημάτων ή στοιχείων που θα έπρεπε αντίστοιχα να κάνουν ή να περιέχουν τα ακαδημαϊκά προγράμματα διοικητικής εκπαίδευσης. Αυτά τα βήματα παρουσιάζονται ακόλουθα, πρώτα για τα προπτυχιακά και ύστερα για τα μεταπτυχιακά προγράμματα.

Προπτυχιακά προγράμματα

- ιδανικά θα έπρεπε να περιλαμβάνουν εμπειρία σε επιχειρήσεις μεταξύ της εκπαίδευσης και της εισαγωγής στην εργασία
- πρέπει να αντιστραφεί η συνηθισμένη διαδικασία και οι σπουδαστές να έρθουν σε επαφή και να κατανοήσουν όσο το δυνατόν πιο γρήγορα την πολυπλοκότητα του management. Όταν θα γίνει αυτό, θα μπορέσουν να εκμεταλλευτούν την εστιασμένη στον εκπαιδευόμενο μάθηση κατανοώντας το πώς μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα skills και τις γνώσεις και τις τεχνικές πρακτικά

- Θα πρέπει να υπάρχει πρακτική εμπειρία όσο το δυνατόν νωρίτερα στα πλαίσια του μαθήματος
- Περισσότερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην αντιμετώπιση μιας δυναμικής και προσαρμοστικής σχέσης με την επιχείρηση και το περιβάλλον, στη συστηματική προσέγγιση του management και στο στρατηγικό management. Έμφαση πρέπει να δοθεί επίσης σε θέματα που άπτονται των δυνάμεων αλληλεξάρτησης μέσα και έξω από τον οργανισμό. Τέλος θα πρέπει να δοθεί έμφαση σε θέματα που σχετίζονται με την ικανότητα των σπουδαστών να σχηματίζουν τις δικές τους προτάσεις και αναλύσεις σε διοικητικά θέματα.

Μεταπτυχιακά προγράμματα

- πρέπει να δοθεί έμφαση στο μεταβαλλόμενο ρόλο του management σε σχέση με την επαφή της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, τις συσχετίσεις δύναμης
- πρέπει να δοθεί έμφαση στην προσαρμογή του περιεχομένου σπουδών στις ιδιαίτερες ανάγκες του εκπαιδευόμενου ή του οργανισμού στον οποίο μετέχει, ιδίως μέσω της εξειδίκευσης του σε μεγαλύτερο βαθμό σε ορισμένα ζητήματα
- τα μαθήματα που διδάσκονται θα πρέπει να είναι σε μεγαλύτερο βαθμό δεξιότητες ή τεχνικοί πόροι, από όπου οι εκπαιδευόμενοι θα διαλέγουν για να πετύχουν ένα επίπεδο ικανότητας στον δικό τους επιθυμητό χώρο ανάπτυξης. Για να διευκολυνθεί αυτό μπορούν να δουλεύουν σε ομάδες εργασίας ή καθήκοντος με κοινά ενδιαφέροντα, ώστε να επεξεργαστούν τον όγκο εργασίας πιο αποτελεσματικά, να

δημιουργήσουν διάλογο μεταξύ των μελών και να αποφασίσουν μόνοι τους το σημείο εστίασης των σπουδών τους.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

Πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά η δημιουργία μαθησιακών καταστάσεων που υποδεικνύουν την σχέση μεταξύ της περιβαλλοντικής αλλαγής, της στρατηγικής λήψης αποφάσεων και της εργασίας και επιρροής του manager.

Υπάρχει επιπλέον η ανάγκη για έμφαση μέσω της πρακτικής, για ένα πρόγραμμα προσανατολισμένο στην δράση παρά σε ένα ρόλο manager σαν αποδέκτη γνώσης.

Μια προσέγγιση για τις μεθόδους διδασκαλίας είναι η ακόλουθη :

- ενεργητική μάθηση
- μάθηση βασισμένη σε case studies, κατά τα οποία οι ομάδες συζητούν στρατηγικά προβλήματα άλλων εταιρειών
- συμβουλευτικά projects, όπου ομάδες από managers καλούνται να αναλύσουν και να κάνουν προτάσεις σε στρατηγικά θέματα για επιχειρήσεις έξω από τα πλαίσια της εμπειρίας τους
- συστηματική ομαδική ανάλυση των περιβαλλοντικών επιδράσεων στις στρατηγικές επιλογές μέσα από μεθόδους, που απαιτούν η ομάδα να αμφισβητήσει και να εναρμονίσει τις αντιληπτικές τις διαφορές

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

8.1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ MANAGERS

Καθώς οι εταιρίες βαίνουν όλο και περισσότερο προς την δραστηριοποίηση σε άλλες χώρες και σε πολλές περιπτώσεις στην παγκόσμια παρουσία, δημιουργείται ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη για διεθνείς managers, οι οποίοι θα μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις διεθνείς συνθήκες και απαιτήσεις.

Ο Wills*, αναγνώρισε τέσσερις σημαντικές ικανότητες τις οποίες πρέπει να έχει ένας manager για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της διεθνούς δραστηριοποίησης.

- Σχηματισμός αποτελεσματικής στρατηγικής με την διεθνή συνεργασία, ώστε να εκμεταλλευτεί και να προσαρμοστεί η μάθηση μεταξύ των χωρών και των αγορών.
- Διεθνής καθοδήγηση και συντονισμός βάσει της εργασίας με τις τοπικές διοικητικές ομάδες και της δημιουργίας και ηγεσίας διαπολιτισμικών ομάδων
- Δια πολιτισμική παρέμβαση και ηγεσία της αλλαγής
- Διοίκηση της προσωπικής αποτελεσματικότητας για την διεθνή επιχείρηση, ώστε να αντιμετωπιστούν οι απαιτήσεις και το στρες των διεθνών ταξιδιών και της διοίκησης από απόσταση.

Η επιτυχία σε διεθνές επίπεδο φαίνεται να μην οφείλεται μόνο σε συγκεκριμένα skills και ικανότητες. Φαίνεται να είναι το αποτέλεσμα μιας ανώτερης δεξιότητας: του να μπορείς να βλέπεις πολλαπλές διαστάσεις ενός προβλήματος και να

* Wills Gordon, Tillet Anthony(1970), “Management Thinkers”, Penguin

αντιλαμβάνεσαι τα μοτίβα και τις σχέσεις διαπολιτισμικά , να είσαι συναισθηματικά και ψυχολογικά ώριμος.

Προκειμένου λοιπόν για την ενεργοποίηση σε διεθνές επίπεδο είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστεί στρατηγικά το θέμα της ανάπτυξης των διεθνών managers.

Επίσης είναι απαραίτητο να επιτευχθεί μια ισορροπία αναφορικά με την εκπαίδευση σε τυπικά διδακτικά προγράμματα και σε εργασιακή μάθηση στην πράξη.

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Τα διεθνή σεμινάρια είναι ένα σημαντικό μέσο για τα ανώτερα στελέχη που έχουν διεθνή δραστηριότητα να κρατηθούν σε επαφή με την ευρύτερη επιχείρηση. Είναι επίσης χρήσιμα και για τις ομάδες, ώστε να αναπτύξουν διοικητικά skills, να δημιουργήσουν κοινή επιχειρησιακή ταυτότητα και κουλτούρα και γενικά για το κτίσιμο των ομάδων. Τέτοιου είδους προγράμματα αποδίδουν συνήθως καλύτερα, όταν είναι ιδιαίτερα πρακτικά και ολοκληρωμένα με ένα εσωεπιχειρησιακό project, όταν συμπεριλαμβάνουν εκτεταμένη δικτύωση και επαναπληροφόρηση και όταν είναι συνδεδεμένα με άλλες επιχειρησιακές επικοινωνιακές στρατηγικές.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΓΙΑ ΣΥΧΝΑ ΤΑΞΕΙΔΙΑ

Η παροχή ευκαιριών για συχνά ταξίδια είναι πρακτικά χρήσιμη για τους ανώτερους managers που μπορεί να μην είχαν ποτέ διεθνή εμπειρία ή να είχαν πολύ παλαιά. Από την άλλη πλευρά, τα διεθνή ταξίδια είναι πολύ χρήσιμα στην περίπτωση των νέων managers για την διενέργεια επισκέψεων σε εταιρείες ή secondments.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΟΥ Η ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ PROJECT TEAMS

Οι διεθνείς αυτές ομάδες είναι απαραίτητες σε περιπτώσεις σχεδιασμού, ανάπτυξης και προώθησης ενός προϊόντος και είναι αποδεδειγμένο ότι είναι πιο αποτελεσματικές σε καινοτομικά καθήκοντα παρά σε ρουτίνας. Παρά ταύτα, απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή στην λειτουργία τους σε όρους καθηκόντων, πόρων και διαδικασιών. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα επηρεαστεί σίγουρα από το επίπεδο, το υπόβαθρο γνώσεων, τις ομοιότητες και τις διαφορές που θα έχουν τα μέλη της.

Η διαπολιτισμική ομαδική εργασία είναι ικανή να επιτύχει σημαντικά στην επίλυση δύσκολων προβλημάτων ενώ οι διαφορές μεταξύ των μελών ωθούν σε μεγαλύτερη δημιουργικότητα και περιορισμένη ομαδική σκέψη, δηλαδή την κατάσταση που η ομαδική σκέψη μέσα από αλληπάλληλους συμβιβασμούς καταλήγει να χάνει την λογική συνέπεια και ορθότητά της. Όμως η δημιουργία και ο σχηματισμός της ομάδας μπορεί να συναντήσει μεγαλύτερη ανασφάλεια, έλλειψη εμπιστοσύνης, αντιπάθεια και στερεότυπα. Η απόλυτη πολιτισμική αντίθεση σε μια ομάδα μπορεί να εξανεμίσει τα πλεονεκτήματα από την ετερογένεια γι αυτό και οι ομάδες χρειάζονται προσεκτικό σχηματισμό και υποστήριξη από επαγγελματίες της διοίκησης προσωπικού.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΘΝΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΑ ΚΕΝΤΡΙΚΑ

Είναι σημαντικό να εκπαιδεύονται και να μινούνται οι managers στις τοπικές αγορές στον διεθνισμό και στην ποικιλομορφία της κουλτούρας. Αυτό μπορεί να γίνει πολλές φορές με την εισαγωγή ξένων managers στα κεντρικά γραφεία της

επιχείρησης. Αυτοί οι άνθρωποι γίνονται σημεία κλειδιά στην υποστήριξη και την ενίσχυση της διεθνούς ανάπτυξης της κεντρικής συντονιστικής ομάδας ενώ μπορούν αργότερα να επιστρέψουν στον τόπο τους σαν ένα μεταγενέστερο βήμα της καριέρας τους.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΔΙΕΘΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των αποφοίτων με γλωσσική ευχέρεια και διαπολιτισμικές ικανότητες αντικατοπτρίζει την αλλαγή στα προγράμματα της ανώτατης εκπαίδευσης. Οι εταιρείες έχουν αρχίσει να είναι ιδιαίτερα δεκτικές σε απόφοιτους πανεπιστημίων που δίνουν τέτοια εκπαίδευση στους φοιτητές τους εκτιμώντας ολοένα και περισσότερο αυτά τα προγράμματα.

Έρευνες του Richards πάνω στην αποτελεσματικότητα των διαπολιτισμικών προγραμμάτων εκπαίδευσης έδειξαν ότι η μάθηση και η ανάπτυξη των σχετικών δεξιοτήτων επιτυγχάνεται καλύτερα όταν βιώνεται η εμπειρία τους και πως η κουλτούρα των εκπαιδευομένων συνδέεται και σχετίζεται με τις άλλες κουλτούρες τόσο σε γενικό επίπεδο όσο και σε συγκεκριμένους τομείς.

Σε σχετική του μελέτη ο Holt αναφέρει τις εξής μεθόδους εκπαίδευσης αναφορικά με τις διαπολιτισμικές δεξιότητες και γνώσεις.

Πληροφοριακή Εκπαίδευση: αναφέρεται σε εκπαίδευση βασισμένη σε πληροφορίες και δεδομένα. Διεξάγεται με σεμινάρια, διαλέξεις, μελέτη και προγράμματα προσανατολισμού.

Προσδιοριστική Εκπαίδευση : αυτού του είδους η εκπαίδευση έχει ως σκοπό να κάνει τους managers να κατανοήσουν το γιατί οι άνθρωποι άλλης κουλτούρας συμπεριφέρονται διαφορετικά απ' ό,τι αυτοί. Έχει ως σκοπό να διδάξει τον σεβασμό της διαφορετικής κουλτούρας, των αξιών, των πεποιθήσεων και των τρόπων σκέψης και λειτουργίας. Διεξάγεται με την μορφή επίσημων μαθημάτων και ασκήσεων ή με μικρές πραγματικές εμπειρίες στην διαφορετική κουλτούρα όπως cross-cultural assignments.

Εκπαίδευση για Ενημερότητα σχετικά με την κουλτούρα: αυτού του είδους η εκπαίδευση έχει να κάνει με την κατανόηση της ίδιας κουλτούρας του manager, ώστε να καταλάβει το γιατί και το πού διαφέρει από τους υπόλοιπους. Εδώ συνεισφέρουν τυπικά μαθήματα στην τάξη αλλά και διαδικασίες αλληλεπίδρασης, όπως διαδραματισμός ρόλων, μελέτη περιπτώσεων και προσομοιώσεις

Πειραματική εκπαίδευση: αναφέρεται σε πραγματικές εμπειρίες ή έστω σε αναπαραστάσεις των εμπειριών αυτών μέσα από role play, προσομοιώσεις κ.α.

8.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ο ρόλος της ανώτατης ιεραρχικής ομάδας είναι να καταστρώνει, να εφαρμόζει και να αξιολογεί μια στρατηγική. Συγκεκριμένα, ο ρόλος του συμβουλίου είναι να επικυρώνει και να αξιολογεί την στρατηγική ενώ ο ρόλος της ανώτατης διοικητικής ομάδας είναι να την σχεδιάζει και να την εκτελεί. Σήμερα, η σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων αλλάζει με την εισαγωγή της εκπροσώπησης πολλών ομάδων διαφορετικών συμφερόντων.

Η ύπαρξη ποικιλομορφίας στο υπόβαθρο των μελών του συμβουλίου μπορεί να προάγει τις δεξιότητες και την συνολική εμπειρία, αλλά μπορεί να προκαλέσει και μια καταστροφική δυναμική, όταν γίνεται αιτία μιας τμηματικής διαμάχης και πολιτικών παιγνίων.

Ο ρόλος καθώς και οι εκπαιδευτικές ανάγκες της ανώτατης ομάδας διοίκησης της εταιρείας διαφέρουν από αυτές των υπολοίπων managers με την έννοια ότι βρίσκονται στο στρατηγικό απόγειο της εταιρείας, ότι διαμορφώνουν, εφαρμόζουν και αξιολογούν την στρατηγική. Έχουν επίσης τις νομικές προϋποθέσεις και την ευθύνη αξιολόγησης και αναφοράς, ιδιαίτερα σε σχέση με την οικονομική εντιμότητα και ακεραιότητα.

Σε προηγούμενα κεφάλαια έχει αναλυθεί ο μεταβαλλόμενος ρόλος της ανώτατης διοίκησης. Αυτή η ανάλυση συνεπάγεται ότι έχουν και διαφορετικές ανάγκες εκπαίδευσης, τόσο σε σχέση με τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια όσο και σε σχέση με τις παλαιότερες χρονικές περιόδους.

Η αφιέρωση μεγαλύτερης προσοχής στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των ανώτατων στελεχών δικαιολογείται και από το γεγονός ότι η επιρροή των αποφάσεων και των ενεργειών τους στη συνολική επιχειρησιακή πορεία και τα αποτελέσματα είναι πιο σημαντική και καθοριστική.

ΕΜΠΟΔΙΑ

Στην εκπαίδευση των ανώτατων στελεχών συναντά κανείς σημαντικά εμπόδια τα οποία είναι κυρίως η έλλειψη ευκρίνειας αναφορικά με τους ρόλους, οι στάσεις, η αναγνώριση κατάλληλων εισηγητών και ο χρόνος.

Πρώτα απ' όλα, η εργασία των ανώτατων στελεχών είναι ακόμα πιο δύσκολο να προσδιοριστεί και να καθοριστεί από ότι αυτή άλλων managers. Αυτό θέτει ένα

πρόβλημα στην αναγνώριση κατάλληλων δραστηριοτήτων για ανάπτυξη. Κατά δεύτερο λόγο, όταν έχεις φτάσει στην κορυφή του οργανισμού, θεωρείσαι ότι έχεις τα απαραίτητα προσόντα και τις δεξιότητες που χρειάζονται. Ύστερα, είναι δύσκολο να βρεις ένα κατάλληλο διευκολυντή με αρκετή επιρροή και αξιοπιστία για να διεξάγει το αναπτυξιακό πρόγραμμα. Έντονο είναι επίσης το πρόβλημα του χρόνου για την εκπαίδευση, αφού ο διαθέσιμος χρόνος των στελεχών σε αυτό το επίπεδο είναι περιορισμένος.

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι Woodall και Winstanley αναγνωρίζουν τέσσερα στάδια ανάπτυξης στελεχών σε ανώτατο επίπεδο.

στάδιο προετοιμασίας (grooming)

στάδιο εισαγωγής (induction)

απόκτηση ικανοτήτων στα πλαίσια του ρόλου

απόκτηση ομαδικής αποτελεσματικότητας

Η **προετοιμασία** είναι το στάδιο της μετάβασης των ανώτερων managers από το προηγούμενο στάδιο της διοικητικής ιεραρχίας. Οι ανάγκες εκπαίδευσης αναφέρονται στην υπευθυνότητα και στη γενική διοικητική εμπειρία σε πρότερα στάδια. Η διαδικασία της προετοιμασίας είναι δύσκολη ιδίως στην περίπτωση όπου τα στελέχη **εισάγονται** κατευθείαν από άλλες εταιρίες . Υπάρχουν πολλά προγράμματα προετοιμασίας και σχέδια διαδοχής και προαγωγών, τα οποία διαφέρουν αναλόγως της εταιρίας, στην οποία εφαρμόζονται.

Για κάθε άτομο, υπάρχει η ανάγκη να περάσει από ένα στάδιο **εισαγωγής** κατά την μετάβασή του σε στελεχιακή θέση. Η ανάγκη είναι πιο επιτακτική όταν οι managers έρχονται από άλλον οργανισμό και πρέπει να εισαχθούν στην ιδιαίτερη οργανωσιακή κουλτούρα, στόχους, στρατηγική, διαδικασίες και πρακτικές.

Καθώς έχει αναληφθεί ο ρόλος το στέλεχος έρχεται στο τρίτο στάδιο της ανάπτυξής του που έχει να κάνει με την **αναγνώριση και την ανάπτυξη των ατομικών του ικανοτήτων**, ώστε να εκπληρωθεί ο ρόλος.

Η τελική φάση της ανάπτυξης είναι η **αποτελεσματικότητα της ομάδας**, που εμπερικλείει συλλογικές αναπτυξιακές ανάγκες που πρέπει να παρασχεθούν σε όλη την ομάδα μαζί και όχι ξεχωριστά στα μέλη. Εδώ περιλαμβάνεται η αναγνώριση της αλληλεπίδρασης των ρόλων, η αποτελεσματικότητα της ομάδας και οι δυνάμεις και αδυναμίες σαν βάσεις για αναπτυξιακές παρεμβάσεις.

ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου

Ο ρόλος αυτός είναι εν μέρει ανεξάρτητος και αξιολογητικός και εν μέρει υποστηρικτικός. Ο πρόεδρος παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή των μη διευθυντικών στελεχών και στην αξιολόγηση του γενικού διευθυντή καθώς και σε πλείστες άλλες δραστηριότητες. Η Stewart (1991) αναγνωρίζει πέντε σημαντικούς ρόλους για τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου : συνεργάτης, διευθυντής, μέντορας, σύμβουλος και απόμακρος. Ο ρόλος του προέδρου είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην αναγνώριση των αναγκών των μη διευθυντικών στελεχών και στην ανάπτυξή τους. Λειτουργεί σαν καθοδηγητής, μέντορας με αποτέλεσμα ο

αναπτυξιακός του ρόλος να πρέπει να εφοδιαστεί και να πλαισιωθεί από ανάλογα skills (coaching, mentoring, supporting skills).

Μη Διευθυντικά Στελέχη (non – executive directors)

Τα στελέχη αυτά μπορούν να προσφέρουν στο συμβούλιο νέες ιδέες και προσεγγίσεις με τον ίδιο τρόπο που μπορεί ένας νεοπροσληθείς γενικός διευθυντής. Ο κύριος ρόλος τους είναι ρόλος ανεξαρτησίας, με μικρές συναντήσεις που τους επιτρέπουν να διατηρούν τις επαφές τους και με άλλους οργανισμούς. Τους λείπει η λεπτομερειακή γνώση του οργανισμού, και λόγω της βραχυχρόνιας παραμονής τους πρέπει να διεισδύσουν με γρήγορους ρυθμούς.

Για αυτά τα στελέχη, η πρώτη αναπτυξιακή προσπάθεια πρέπει να στοχεύει στην εξοικείωση και στη μάθηση του οργανισμού. Αυτό σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να συνιστά προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες του καθενός. Ύστερα από το πρώτο στάδιο, τα μη διευθυντικά στελέχη συνεχίζουν την ανάπτυξή τους σε μια ειδικότητα που ταιριάζει περισσότερο με το δικό τους υπόβαθρο, τα ενδιαφέροντα και πάντα σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Στα αναπτυξιακά αυτά βήματα θα παίζει σημαντικό ρόλο ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου. Σημαντικός ρόλος στα πλαίσια της αναπτυξιακής διαδικασίας είναι η δικτύωση και η δημιουργία επαφών μεταξύ του οργανισμού και των άλλων.

Γενικός Διευθυντής

Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τις αναπτυξιακές ανάγκες του γενικού διευθυντή είναι το αν έρχεται μέσα ή έξω από τον οργανισμό. Εμφανέστατα το στάδιο

της προετοιμασίας είναι πολύ πιο εύκολο να διενεργηθεί εάν το στέλεχος έρχεται εκ των έσω. Οι εξωτερικά προερχόμενοι γενικοί διευθυντές χρειάζονται περισσότερο χρόνο και προσπάθεια για να ενσωματωθούν στον οργανισμό, γνωρίζοντας τις πρακτικές του και να εστιάσουν στα πιο σημαντικά στρατηγικά θέματα.

Κατά την ανάληψη του ρόλου οι αναπτυξιακές απαιτήσεις σχετίζονται με δυο κυρίως περιοχές: την στρατηγική λήψης αποφάσεων και τις δεξιότητες αλλαγής από την μια πλευρά και την αυξημένη ενημερότητα σχετικά με τις επιχειρησιακές και ανταγωνιστικές εξελίξεις από την άλλη.

Ανώτατα Διευθυντικά Στελέχη

Οι περισσότεροι διευθυντές επιλέγονται και εξελίσσονται μέσα στην εταιρεία. Ένα πρόβλημα με τα ανώτατα



διευθυντικά στελέχη είναι ότι χρειάζεται να αναπτυχθούν περισσότερο από τους υπόλοιπους managers της εταιρείας γεγονός το οποίο απαιτεί την εξάσκηση coaching.

Προβλήματα επίσης παρουσιάζονται όταν τα στελέχη δεν αφήνουν πίσω την εργασία που είχαν πριν σαν managers κάποιου τμήματος ή λειτουργίας.

Για την ανάπτυξη των ανώτατων διευθυντικών στελεχών χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι αναλυθεί έως τώρα : μάθηση, κατά την διάρκεια της εργασίας, σχέσεις με μέντορα, ειδικές αναθέσεις και projects, δικτύωση, επαναπληροφόρηση κ.λ.π.

Ο Mumford υποστηρίζει ότι η πιο κατάλληλη μέθοδος ανάπτυξης είναι η άτυπη μέσω καθηκόντων που συμβαίνουν στα πλαίσια της εργασίας ενός manager εννοώντας την ολοκλήρωση της μαθησιακής εμπειρίας μέσα από την εργασία. Οι ειδικές αναθέσεις μπορεί να αποβούν σε σημαντικές μαθησιακές εμπειρίες τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Μια εναλλακτική προσέγγιση στην ανάπτυξη είναι να βοηθηθεί ο

manager να αποκτήσει προοπτικές πέρα από τον οργανισμό στον οποίο λειτουργεί.

Εδώ οι managers μπορούν να ωφεληθούν από τα δίκτυα με ανθρώπους στους οποίους μπορούν να απευθυνθούν για συγκεκριμένα ζητήματα.

Κοινά στοιχεία στα προγράμματα ανάπτυξης των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών είναι τα εξής :

- να περιλαμβάνουν ένα στοιχείο ευελιξίας, να εξερευνούν ευκαιρίες και προβλήματα για μάθηση σαν άτομα και σαν ομάδες
- η χρήση ίδιων αναπτυξιακών σχεδίων ώστε να αναγνωρίζονται οι κατάλληλες μαθησιακές παρεμβάσεις
- η αναγνώριση και διεξαγωγή ενός προγράμματος που έχει προσωπική σημαντικότητα και κριτική σημασία για τον οργανισμό
- η ύπαρξη μαθησιακών περιόδων που ταιριάζουν στο φορτωμένο πρόγραμμα των στελεχών.

Βασικές προϋποθέσεις είναι οι ξεκάθαροι εργασιακοί στόχοι και η αναγνώριση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

9.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Η διαδικασία ανάπτυξης των managers μέσα στον οργανισμό **επηρεάζεται** από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με το **άτομο** προς ανάπτυξη, με τις επικρατούσες οργανωσιακές περιβαλλοντικές **συνθήκες** και με την προσπάθεια για τη σύνδεση της ανάπτυξης με τις υπάρχουσες οργανωσιακές και ατομικές **ανάγκες**.

Υπάρχει μια κατηγορία με τους γενικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη. Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται το περιεχόμενο της θέσης εργασίας, η οργανωσιακή δομή, το οργανωσιακό κλίμα, τα συγκεκριμένα προβλήματα στη διοίκηση, τα επιχειρηματικά σχέδια, οι ανταμοιβές για την ανάπτυξη, το ιστορικό της διοικητικής ανάπτυξης, τυχαία γεγονότα, οι προϊστάμενοι, οι συνεργάτες και οι υφιστάμενοι.

Άλλη κατηγορία περιέχει τους ατομικούς παράγοντες. Εδώ εντάσσονται παράγοντες όπως η αναγνώριση της ανάγκης, η αναγνώριση του οφέλους από την απόδοση, η αναμονή ανταμοιβών, οι παρελθούσες εμπειρίες, το προτιμητέο μαθησιακό στυλ, οι μαθησιακές δεξιότητες, το σχέδιο καριέρας, τα προσωπικά εμπόδια, η ικανότητα να συνδέεις τα καθήκοντα με την μάθηση και το προσωπικό περιβάλλον.

Άλλοι αφορούν τη σύνδεση των διοικητικών και αναπτυξιακών διαδικασιών. Εδώ εντάσσονται οι εξής παράγοντες : αναγνώριση των αναγκών και του δυναμικού (σε ατομικό επίπεδο), η αναγνώριση των οργανωσιακών αναγκών, ο σχεδιασμός για να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες (ατομικές και οργανωσιακές) και η αναγνώριση και χρήση άτυπων και τυπικών ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης.

9.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Μια σωστά οργανωμένη προσπάθεια διοικητικής ανάπτυξης θα περιλαμβάνει την εμπλοκή των managers σε κάθε έναν από τους **τύπους ανάπτυξης**., δηλαδή την άτυπη και τυχαία, την ολοκληρωμένη και ευκαιριακή καθώς και την τυπική και προσχεδιασμένη. Πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά της **άτυπη (ανεπίσημη) – τυχαία διαδικασία** είναι ότι συμβαίνει στα πλαίσια διοικητικών δραστηριοτήτων, υπάρχει φανερή πρόθεση για απόδοση στο καθήκον, δεν υπάρχουν ξεκάθαροι αναπτυξιακοί στόχοι, δεν είναι δομημένη σε όρους ανάπτυξης, δεν είναι προσχεδιασμένη και διενεργείται από τους managers.

Οι αναπτυξιακές συνέπειες της είναι ότι η μάθηση μπορεί να είναι πραγματική, άμεση, ασυνείδητη και πολλές φορές ανεπαρκής.

Αν υπάρχει μια **ολοκληρωμένη- ευκαιριακή διαδικασία** τα χαρακτηριστικά αυτής είναι ότι συμβαίνει συχνά μακριά από διοικητικές δραστηριότητες, υπάρχει φανερή πρόθεση για απόδοση στο καθήκον αλλά και για ανάπτυξη, υπάρχουν ξεκάθαροι αναπτυξιακοί στόχοι, είναι δομημένη από τον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο μαζί, είναι προσχεδιασμένη είτε επανεξετάζεται εκ των υστέρων σαν μαθησιακή εμπειρία και διενεργείται από τους managers.

Οι αναπτυξιακές συνέπειές της είναι ότι η μάθηση μπορεί να είναι πραγματική, άμεση συνειδητή και πιο ουσιαστική.

Σε μια **επίσημη ανάπτυξη – σχεδιασμένη διαδικασία** τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας είναι ότι συμβαίνει συχνά μακριά από διοικητικές διαδικασίες, η πρόθεση είναι φανερή, αναφέρεται στην ανάπτυξη, υπάρχουν ξεκάθαροι αναπτυξιακοί στόχοι, η διαδικασία δομείται από τους υπεύθυνους για την

ανάπτυξη, είναι προσχεδιασμένη και επανεξετάζεται εκ των υστέρων σαν μαθησιακή εμπειρία, διενεργείται από τους εκπαιδευτές .

Οι αναπτυξιακές συνέπειες της είναι ότι η μάθηση μπορεί να είναι πραγματική (μέσω εργασίας), είτε αποκομμένη (μέσω μαθήματος), ενώ είναι πιθανότερο να είναι συνειδητή αλλά σχετικά όχι συχνή.

Η τυπική εκπαίδευση και ανάπτυξη μέσω μαθημάτων έχει ένα ισχυρό προσανατολισμό προς το καθήκον. Η ευθύνη δε, για την εφαρμογή εναπόκειται στον εκπαιδευόμενο. Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη πάνω στην εργασία (on the job) παρουσιάζει υψηλό ενδιαφέρον για το καθήκον και χαμηλό για την μάθηση. Αυτό που κυρίως ενδιαφέρει είναι το αποτέλεσμα που θα επιτευχθεί ενώ η μάθηση έρχεται σαν δεύτερη προτεραιότητα.

Στην τελευταία δεκαετία σημειώθηκε μια σταδιακή μετακίνηση της ευθύνης για την ανάπτυξη των managers η οποία ξεκίνησε από το πεδίο του τμήματος Διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η ευθύνη στη συνέχεια μετατοπίστηκε στους προϊστάμενους managers, αργότερα σε μέντορες και καθοδηγητές και κατέληξε να εναποτεθεί στον ίδιο τον εκπαιδευόμενο.

Σήμερα η πιο σωστή ίσως αντιμετώπιση είναι δημιουργείται ένα **μαθησιακό δίκτυο**, το οποίο κέντρο θα έχει τον εκπαιδευόμενο και στις διακλαδώσεις του, όλους εκείνους που στα πλαίσια του οργανισμού μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξή του.

9.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ

Για την αποτίμηση αναγκών εκπαίδευσης του manager πρέπει να διεξαχθεί ανάλυση του προσωπικού του υποβάθρου, της εμπειρίας και των δεξιοτήτων του, των αντιλήψεων και των δυνάμεων του, των αντιλήψεών του πάνω στο θέμα της βελτίωσης, των αναπτυξιακών του αναγκών, των αναγκών των μελλοντικών αναγνωρισμένων ρόλων και των φιλοδοξιών του αναφορικά με την καριέρα του.

Σημαντικότερη έννοια στο χώρο της αποτίμησης των αναγκών είναι η **αυτοανάπτυξη**, η οποία ενσωματώνει την έννοια ότι ο manager είναι ο κύρια υπεύθυνος για την αναγνώριση και τον προσδιορισμό των αναγκών του για εκπαίδευση και ανάπτυξη. Οι managers, πρέπει να αποδεχθούν την ευθύνη για την αποτίμηση αυτή και να λάβουν ενεργό ρόλο στην προσωπική τους ανάπτυξη.

Συγκεκριμένα:

- Η ευθύνη ανάπτυξης λαμβάνεται πρωταρχικά από τον εκπαιδευόμενο και όχι από τον εκπαιδευτή ή τον παρέχοντα αυτήν.
- Η έμφαση δίνεται στο άτομο και στις ιδιαίτερες ανάγκες του και όχι σε ομάδες από managers με γενικές ανάγκες
- Οι managers δεν κρίνονται από άλλους ανθρώπους αναφορικά με τις ανάγκες του και τις λύσεις τους, αλλά αντίθετα εμπλέκονται στην ανάλυση των αναγκών και στη συζήτηση των λύσεων. Εξαιτίας της διαδικασίας εμπλοκής, η ευθύνη εναπόκειται στον εκπαιδευόμενο, αφήνοντας του λίγες δικαιολογίες αναφορικά με την δεκτικότητα των λύσεων στις υποτιθέμενες ανάγκες

- Ο συνδυασμός της ανάμιξης και της υπευθυνότητας δημιουργεί δέσμευση για προσωπική δράση, αντί της αποδοχής της ανάγκης του να ακολουθείς τις αντιλήψεις κάποιου άλλου.
- Εξαιτίας της διαδικασίας εμπλοκής, η ευθύνη εναπόκειται στο εκπαιδευόμενο, αφήνοντας του λίγες δικαιολογίες αναφορικά με την δεκτικότητα των λύσεων στις υποτιθέμενες ανάγκες.

Η αναγνώριση των αναγκών από τον ίδιο τον εκπαιδευόμενο είναι από τα πιο κρίσιμα σημεία της διαδικασίας ανάπτυξης. Οι Cave και McKeown υποστηρίζουν ότι οι ίδιοι οι managers είναι πλέον κατάλληλοι να αναγνωρίζουν τις ανάγκες τους και μάλιστα στο συγκεκριμένο περιβάλλον λειτουργίας τους.

9.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Υπάρχουν απόψεις που υποστηρίζουν ότι η διαδικασία ανάπτυξης και εκπαίδευσης των managers δεν συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ο Abrahams υποστηρίζει ότι οι εκπαιδευτές δεν έχουν την δυνατότητα να μεταδώσουν τη γνώση και την εμπειρία που έχουν αποκτήσει σε έναν manager που έχει κυρίως τεχνικά και πρακτικά καθήκοντα.

Αντίθετα, στα πλαίσια της έρευνας που διεξήγαγαν οι Winterton και Winterton, βρέθηκαν σημαντικά στοιχεία που υποστηρίζουν το γεγονός ότι η διοικητική ανάπτυξη βάση ανάπτυξης ικανοτήτων περιλαμβάνει σοβαρά οφέλη για τις επιχειρήσεις. « Η ανάπτυξη των ανθρώπων συνεισφέρει στην επιτυχία της επιχείρησης».

Τα προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης παρέχουν ένα σημαντικό όχημα για τη διενέργεια αλλαγών στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Αυτές οι αλλαγές παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της διαδικασίας στρατηγικής ανάπτυξης βελτιώνοντας την ικανότητα του οργανισμού να επιβιώνει και να εξελίσσεται.

Έχει διαπιστωθεί ότι όταν ένα τυπικό πρόγραμμα εκπαίδευσης μέσω μαθημάτων (courses), διεξαχθεί αποτελεσματικά οι εκπαιδευόμενοι θα σημειώσουν υψηλούς βαθμούς στην τελική τους αξιολόγηση και θα γυρίσουν πίσω στην εργασία τους ενθουσιασμένοι και παρακινημένοι. Αυτό υποδηλώνει ότι τα προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης των managers λειτουργούν υποκινητικά, όταν εκτελούνται αποτελεσματικά και προσχεδιασμένα.

9.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

ΤΥΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Οι τυπικές διαδικασίες ανάπτυξης θα ήταν πολύ πιο επιτυχημένες εάν διοικούνταν αποτελεσματικότερα, με κατάλληλο σχεδιασμό, ώστε να ικανοποιούν τους τιθέμενους στόχους. Πρέπει πρώτα από όλα να ικανοποιούν τις ανάγκες του εκπαιδευόμενου και ύστερα του παραγωγού-οργανισμού. Πρέπει επίσης, να μην έχουν μόνο γενικούς στόχους αλλά και συγκεκριμένες προτάσεις αποτελεσμάτων και διαδικασίες για έλεγχο αυτών.

Πιο συγκεκριμένα, ο Mumford, υποστηρίζει τι οι παράγοντες και οι μοχλοί επιτυχίας των τυπικών προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι οι παρακάτω:

- Ξεκάθαροι και κατάλληλοι εργασιακοί στόχοι

- Αποτελεσματική επιλογή για την εργασία
- Ώθηση από επιχειρησιακές ευκαιρίες και προβλήματα
- Οι αναπτυξιακές δραστηριότητες είναι :
 - Κατάλληλες αναφορικά με τις ανάγκες
 - Κατάλληλες για το άτομο
 - Βασισμένες στην πραγματικότητα της διοίκησης
- Οι αναπτυξιακές διαδικασίες συνδέονται
- Οι μαθησιακές διαδικασίες αναγνωρίζονται και επεξεργάζονται
- Τα αποτελέσματα αναγνωρίζονται και μετρώνται.

Υποκίνηση

Κάποιες φορές η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεν είναι ξεκάθαρες στους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει φαινόμενα αντίστασης. Ένας τρόπος να υποκινηθούν υπέρ της διαδικασίας είναι να γίνει κατανοητό το πώς μέσα από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη θα επιτύχουν ευκολότερα τους οργανωσιακούς και προσωπικούς στόχους. Ένας άλλος τρόπος υποκίνησης είναι η ενεργός συμμετοχή των εκπαιδευόμενων στον σχεδιασμό του προγράμματος.

Κλίμα πρόσφορο για ανάπτυξη

Με τον όρο κλίμα πρόσφορο για ανάπτυξη εννοείται ο βαθμός στον οποίο το περιβάλλον, που εργάζεται ο manager, ενθαρρύνει την μάθηση και την ανάπτυξη. Το περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από τυπικότητα, ενώ αποθαρρύνονται οι προσπάθειες για τη συζήτηση δύσκολων ζητημάτων, δεν ευνοεί τη μάθηση και τη διοικητική ανάπτυξη.

Ο οργανισμός και η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να υποστηρίζουν την μάθηση με τους εξής τρόπους:

- να ενθαρρύνει τους managers να αναγνωρίζουν τις δικές τους μαθησιακές ανάγκες και να θέτει προκλητικούς μαθησιακούς στόχους
- να ενθαρρύνει τους managers να πειραματιστούν
- να παρέχει ευκαιρίες για μάθηση εντός και εκτός εργασίας
- να παρέχει άμεση επαναπληροφόρηση (feedback)
- να διαθέτει στους managers το χρόνο να σχεδιάζουν να εξετάζουν και να καταλήγουν σε μαθησιακές ενέργειες
- να ανέχεται κάποια λάθη, δεδομένου ότι οι managers προσπαθούν να μάθουν από αυτά.

Επαναπληροφόρηση

Είναι από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες κατά την ανάπτυξη και εκπαίδευση του manager αφού του δίνει γνώση της απόδοσής του, του σταδίου στο οποίο βρίσκεται και του υποδεικνύει το τι πρέπει να κάνει στη συνέχεια για να επιτύχει το στόχο του. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να παράσχετε ενθάρρυνση για τη συνέχιση της προσπάθειας, ψυχολογική προστασία. Φιλτράρισμα της επαναπληροφόρησης, ώστε να αποφεύγεται η υπερφόρτωση. Πρέπει επίσης να αναγνωρίζονται και να ενισχύονται τα μαθησιακά σημεία και να αποκαλύπτονται οι σχέσεις αιτιότητας.

Συνεχής ανάπτυξη

Η επιτυχής απόδοση δεν οφείλεται σε ένα σύνολο από τυχαία γεγονότα. Προϋποθέτει μια συνεχή διαδικασία ανάπτυξης, όπου ο manager, οι ικανότητές του, η εργασία του, το οργανωσιακό περιβάλλον και άλλοι ενδεχόμενοι παράγοντες

αλληλοσυσχετίζονται, αλληλεξαρτώνται και μεταβάλλονται με διαφορετικό βαθμό έντασης.

Προσχεδιασμένη εμπειρία

Οι εμπειρίες και η ανάπτυξη που επέρχεται από αυτές είναι δυνατό να έχουν σχεδιαστεί μέσα από το πρόγραμμα ανάπτυξης. Η ποιότητα και ο κατάλληλος χρονισμός του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ιδιαίτερα σημαντικά προκειμένου ένας manager να καταστεί ικανός να χρησιμοποιήσει την εκπαιδευτική εμπειρία για να βελτιώσει την κατάσταση εργασίας και να χρησιμοποιήσει την εργασιακή εμπειρία για να βελτιώσει την αξία της εκπαίδευσης.

Εξωτερική και εσωτερική συνέπεια

Για να είναι αποτελεσματικό το πρόγραμμα ανάπτυξης και εκπαίδευσης πρέπει να χαρακτηρίζεται από εσωτερική και εξωτερική συνέπεια ενώ οι σχεδιαστές και οι εκτελούντες το πρόγραμμα πρέπει να εφαρμόζουν συστηματική προσέγγιση σε όλους τους σημαντικούς πρωταγωνιστές που μπορούν να ασκήσουν επιρροή σε αυτήν και να την κατευθύνουν προς τους σωστούς στόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΘΕΜΑΤΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ

10.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

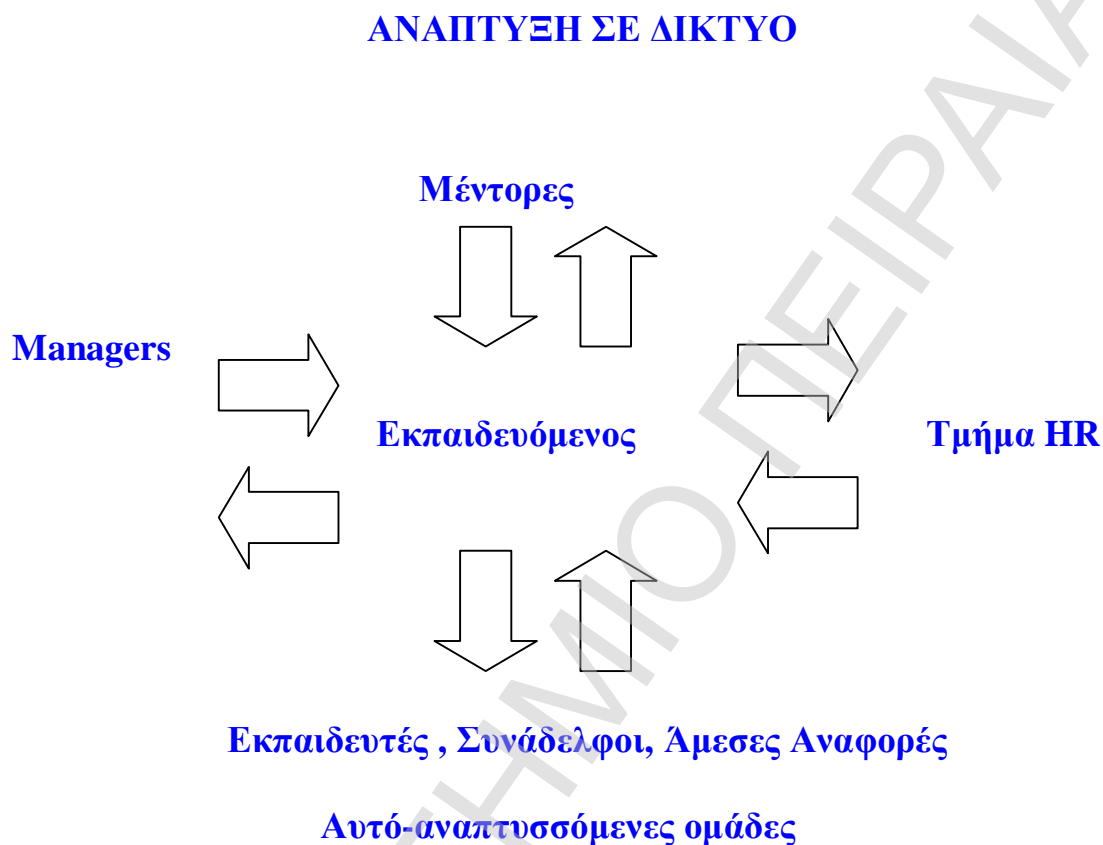
Η στρατηγική διοίκηση είναι απαραίτητη για την επιβίωση της επιχείρησης. Η οργανωσιακή επιβίωση στο μακροχρόνιο διάστημα εξαρτάται από την ικανότητα να εξασφαλίζονται, να διατίθενται και να ελέγχονται οι απαραίτητοι πόροι, ώστε να είναι δυνατό να εκμεταλλευτούν οι παρουσιαζόμενες ευκαιρίες του περιβάλλοντος.

Για να είναι αποτελεσματικός ένας οργανισμός δεν αρκεί να είναι μόνο στρατηγικά προσανατολισμένος, πρέπει να είναι καθοδηγούμενος και προσανατολισμένος προς τους ανθρώπους. Αυτό γιατί προφανώς ο οργανισμός εξαρτάται από τους ανθρώπους τόσο για τη σχεδίαση όσο και για την εφαρμογή της στρατηγικής.

Η διοικητική ανάπτυξη είναι στρατηγικής σημασίας και μέρος της στρατηγικής του οργανισμού με την έννοια ότι είναι ζωτικής σημασίας σαν μέσο για την εξασφάλιση της φύσης και του μίγματος των διοικητικών δεξιοτήτων που χρειάζεται ένας οργανισμός για τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας του. Η στρατηγική διοικητική ανάπτυξη πρέπει τόσο να αντιδρά και να ανταποκρίνεται στην επιχειρησιακή στρατηγική όσο και να την προβλέπει. Το βασικό σημείο εστίασης είναι η *προνοητικότητα* αυτό σημαίνει ότι η διοικητική ανάπτυξη θα πρέπει να προνοεί για τις μελλοντικές διοικητικές ανάγκες και να φροντίζει για την ανάπτυξη εκείνων των δεξιοτήτων και προσόντων που θα την εξυπηρετούν.

Η διοικητική ανάπτυξη πρέπει να εστιάζει στρατηγικά τόσο στον πληθυσμό, στόχο όσο και στα θέματα που καθιστούν ικανές τις εταιρίες να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ανώτερες οργανωσιακές ικανότητες.

Οι Ready, Vicere και White προτείνουν ένα σχέδιο διοικητικής ανάπτυξης που απεικονίζεται στο σχήμα.



Σε **ανώτατο στελεχιακό επίπεδο**, η διοικητική ανάπτυξη θα πρέπει να ασχολείται με την ανάπτυξη εκείνων των δεξιοτήτων που θα καθιστούν τους managers ικανούς να προβλέπουν το μέλλον του οργανισμού και των αναγκών του στο μακροχρόνιο διάστημα. Θα πρέπει να ασχολείται επίσης με δεξιότητες υποστηρικτικές των οργανωσιακών αξιών και της αποστολής. Αυτό γιατί οι αξίες που εκφράζονται στο ανώτατο επίπεδο διαχέονται στον οργανισμό και προωθούν την συμφωνία και συντονισμό στις στρατηγικές του τμήματος ανθρώπινων πόρων.

Σε επίπεδο *στρατηγικών και επιχειρησιακών μονάδων (SBU)* η διοικητική ανάπτυξη σαν στρατηγική πρέπει να ασχολείται με την ανάπτυξη διοικητικών πόρων ανάλογα με το με τις παρούσες απαιτήσεις ή την επιλεκτική ανάπτυξη πόρων για το άμεσο μέλλον. Υπάρχει ανάγκη για τη συστηματική ανάπτυξη managers με συγκεκριμένες προσωπικότητες, εμπειρίες και δεξιότητες, ώστε να διεξάγουν μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή στρατηγική. Οι απαιτήσεις ανάπτυξης σε αυτό το επίπεδο αφορούν γνώσεις, ολοκληρωτικές δραστηριότητες και διοικητικές λειτουργίες.

Σε λειτουργικό επίπεδο, η διοικητική ανάπτυξη ως στρατηγικής σημασίας διαδικασία, ασχολείται με δεξιότητες και συμπεριφορές που είναι ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό. Η εστίαση εδώ είναι στη γεφύρωση του κενού μεταξύ των υπάρχοντων διοικητικών δεξιοτήτων και αυτών που χρειάζονται άμεσα από τον οργανισμό. Στόχοι της ανάπτυξης είναι η αυτογνωσία, η επίλυση προβλημάτων, η δημιουργικότητα, ο σχεδιασμός, η ηγεσία, η επικοινωνία, η εξουσιοδότηση, η δημιουργία ομάδων, η διοίκηση συγκρούσεων κλπ. Η διοικητική ανάπτυξη σαν στρατηγική σε αυτό το επίπεδο διοίκησης έχει πιο βραχυχρόνια βάση από ότι στα προηγούμενα.

Όλες οι στρατηγικές ανάπτυξης και εκπαίδευσης manager πρέπει να είναι ολοκληρωμένες μεταξύ τους και να συμφωνούν με την επιχειρησιακή στρατηγική.

10.2 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΙΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΥ

Παρότι έχει αναφερθεί πολλάκις μέσα στο κείμενο ότι η διαδικασία της ανάπτυξης πρέπει να στοχεύει στις ιδιαίτερες ανάγκες του ατόμου, κρίνεται σκόπιμο να αναλυθεί και ξεχωριστά σε αυτό το σημείο ώστε να αποδοθεί μεγαλύτερη προσοχή σε ένα από τα σημαντικότερα, κατά τη γνώμη μου, ζητήματα στο πεδίο της διοικητικής ανάπτυξης.

Όλοι λοιπόν, οι managers έχουν δυνάμεις και αδυναμίες . Για να μεγιστοποιηθεί το αποτέλεσμα της διοικητικής ανάπτυξης, πρέπει οι παρεμβατικές προσπάθειες να εστιάσουν στις ιδιαίτερες ανάγκες του ατόμου. Για να ξεκινήσει μια παρεμβατική προσπάθεια πρέπει κανείς να αποτιμήσει πρωταρχικά τις δυνάμεις και αδυναμίες που υπάρχουν βλέποντας τις περιοχές που ο manager χρήσει βελτίωσης.

Ο Johnson, εστιάζει στο ότι στα μεταπτυχιακά προγράμματα διοικητικών σπουδών πρέπει να δοθεί έμφαση στην προσαρμογή του περιεχομένου σπουδών στις ιδιαίτερες ανάγκες του εκπαιδευόμενου ή του οργανισμού στον οποίο μετέχει, ιδίως μέσω της εξειδίκευσης του σε μεγαλύτερο βαθμό σε ορισμένα ζητήματα.

10.3 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΙΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των managers, εκτός από το ότι λαμβάνει υπόψη της τις ιδιαίτερες ανάγκες του ατόμου πρέπει παράλληλα, να δίνει την ίδια έμφαση και στις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού για συγκεκριμένες διοικητικές δεξιότητες.

Κάθε οργανισμός έχει ιδιαίτερες ανάγκες σε δεξιότητες διοίκησης που εξαρτώνται από το οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον του, από το ανθρώπινο δυναμικό που τον απαρτίζει, από την κουλτούρα, τις αξίες, τις πρακτικές του, από τον ανταγωνισμό, τις στρατηγικές του επιλογές και την λειτουργική πολιτική.

10.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της μάθησης μπορεί να γίνει έρευνα σε τέσσερα επίπεδα:

Αντιδράσεις στην εκπαίδευση (reactions)

Στη μάθηση (learning)

Στη συμπεριφορά (behavior)

Στα αποτελέσματα (results)

Σημαντική μέθοδος για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης είναι να ζητηθεί από τους εκπαιδευόμενους να περιγράψουν ένα σημαντικό κριτικό περιστατικό που τους έχει μείνει στην μνήμη και έχει επηρεάσει την σκέψη τους, την συμπεριφορά και τις αντιλήψεις τους.

10.5 ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι να δημιουργήσουν έναν ευέλικτο οργανισμό που θα είναι ικανός να απαντά γρήγορα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από τη δημιουργία μιας μαθησιακής οργάνωσης που θα είναι ευαίσθητη στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των τωρινών και δυνητικών πελατών. Είναι για αυτό σημαντικό για τις επιχειρήσεις να κάνουν προσπάθειες για την διατήρηση, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προστασία της βάσης των ικανοτήτων τους ειδικά όταν αυτές, εξαιτίας της μοναδικότητάς τους, οδηγούν σε σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα πρέπει όχι μόνο να δείχνουν στα στελέχη το πώς είναι να λειτουργείς σε ένα μαθησιακό οργανισμό, αλλά να τους παρέχουν επεξηγηματική και διαδικαστική γνώση του πώς να φτάσουν σε ένα τέτοιο.

Σε επίπεδο ακαδημαϊκής εκπαίδευσης οι φοιτητές μεταπτυχιακών προγραμμάτων θα πρέπει να εφοδιάζονται με σχετικές εμπειρίες και απαραίτητα skills για να λειτουργούν αποτελεσματικά σε παγκόσμιους μαθησιακούς οργανισμούς και επίσης να μαθαίνουν πώς να κτίζουν τέτοιους μαθησιακούς οργανισμούς.

Στα προγράμματα ανάπτυξης manager θα πρέπει:

- Να περιλαμβάνονται διαδικασίες ομαδικής μάθησης και να χρησιμοποιούνται παρατηρητές της διαδικασίας ώστε να πραγματοποιείται **αποτελεσματικός διάλογος** σε όλα τα επίπεδα.
- Να κτίζεται η **προσωπική κυριαρχία** μέσα από εμπειρίες που δίνουν απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως «τι πραγματικά επιθυμώ;» ή «ποιος είμαι;», έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να πραγματοποιούν καλά πληροφορημένες και διαφωτισμένες επιλογές σε κάθε τι που κάνουν
- Να διδάσκεται και να μαθαίνεται το πώς διοικούνται τα προβλήματα με **υποθετική ανάλυση**, ώστε διαφορετικοί ειδικοί να εφαρμόζουν τη συλλογική τους γνώση για την επίλυση ενός προβλήματος και να επιτυγχάνουν συνέργια
- Να αναπτύσσονται θετικές **πολιτισμικές νόρμες** και **νοητικά μοντέλα** που να προωθούν και να ευνοούν τον αποτελεσματικό διάλογο σε όλα τα επίπεδα και θα καλλιεργούν μια προσαρμοστική και ευέλικτη κουλτούρα
- Να μαθαίνεται το πώς να περιγράφεται να ελέγχεται και να βελτιώνεται η μαθησιακή διαδικασία
- Να μεταφέρεται αυτό που έχει αποκοιμηθεί στο πρόγραμμα, μέσα στο χώρο εργασίας για την επίτευξη αποτελεσματικής δράσης

10.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Αναφορικά με την ανάπτυξη και εκπαίδευση τω managers στο μέλλον, ο Watson αναγνωρίζει τις εξής προκλήσεις :

- Οι οργανισμοί πρέπει να καταλάβουν ότι η διοικητική εκπαίδευση και ανάπτυξη συνεισφέρει άμεσα στην μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα
- Οι managers πρέπει να δεσμευτούν στη δια βίου μάθηση
- Το ανώτατο management πρέπει να προωθήσει την δέσμευση και να ηγηθεί
- Τα πρότυπα και τα standards πρέπει να γίνουν ευρέως αποδεκτά
- Οι παρέχοντες την διοικητική εκπαίδευση πρέπει να αναγνωρίσουν και να απαντήσουν στις διαφορετικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων
- Χρειαζόμαστε μια πιο κατανοητή και συνεπή υποδομή για την διοικητική ανάπτυξη

Οι Bailey και Butcher υποστηρίζουν ότι θα πρέπει;

- να δημιουργείται μια μαθησιακή κατάσταση με την παροχή γνώσης και υποστήριξης στον εκπαιδευόμενο
- να αναγνωρίζονται τα σημεία και οι ευκαιρίες μάθησης για τους εκπαιδευόμενους και να μεταφράζονται αυτά σε επαναπληροφόρηση
- να παρέχονται γλωσσικά και αντιληπτικά skills με τα οποία οι εκπαιδευόμενοι θα αναλύουν την απόδοσή τους.
- Να υποκινούνται οι εκπαιδευόμενοι σε συνεχή εξάσκηση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βασικά συμπεράσματα που εξήχθησαν από την ανάλυση αυτή αναφορικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών είναι ότι για να μπορούν να χαρακτηριστούν αποτελεσματικοί managers στα πλαίσια σύγχρονων επιχειρήσεων εκτός από τις βασικές καθώς και γενικής φύσης δεξιότητες τις οποίες πρέπει να έχουν, φαίνεται ιδιαίτερα σημαντική η μέθοδος της πρακτικής εμπειρίας στην εργασία, μέσα από όλες τις πρακτικές που εφαρμόζονται στα πλαίσια της και με τον συνδυασμό καθοδήγησης από έναν πιο έμπειρο manager, που θα υποδεικνύει και θα συζητά τις μαθησιακές ευκαιρίες, ώστε να μπορέσει ο manager να τις εκμεταλλευτεί στο έπακρο. Παρόλα αυτά, δεν πρέπει να λησμονείται ότι μια σωστή προσέγγιση στην ανάπτυξη διοικητικών δεξιοτήτων περιλαμβάνει την χρήση όλων των διαθέσιμων μεθόδων την κατάλληλη χρονική στιγμή και στον κατάλληλο άνθρωπο.

Η πανεπιστημιακή εκπαίδευση φαίνεται να υστερεί σε σχέση με τις άλλες μεθόδους αναφορικά με την ανάπτυξη και καλλιέργεια των διοικητικών δεξιοτήτων που προάγουν την αποτελεσματικότητα. Αυτό φαίνεται να ισχύει λόγω της αποξένωσής της από τον επιχειρηματικό κόσμο. Είναι λοιπόν κρίσιμη η ανάγκη να επιτύχει μια σύνδεση με την επιχειρηματική κοινότητα και να προσαρμόσει τα προγράμματα της αναλόγως των απαιτήσεων και των αναγκών της δεύτερης. Πρέπει επίσης να γίνει ανταποκριτική στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε σπουδαστή, δίνοντάς του την ευκαιρία να επιλέξει μόνος του την κατεύθυνση ανάπτυξης που θα ακολουθήσει και στις δεξιότητες στις οποίες θα εξειδικευτεί.

Από τους σημαντικότερους παράγοντες στην διοικητική ανάπτυξη είναι ο ίδιος ο εκπαιδευόμενος που πρέπει να αναλάβει ενεργητικό ρόλο στην αναγνώριση των αναγκών και στη διαδικασία ανάπτυξης του.

Πρέπει επίσης να δίνεται βάση στις ιδιαίτερες εκπαιδευτικές ανάγκες του ατόμου αναλόγως των δυνάμεων και των αδυναμιών του καθώς και στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον κάθε οργανισμό. Το δεύτερο αντιμετωπίζεται μέσα από την ανάπτυξη και αναλυτικών μαθησιακών skills. Με την χρήση αυτών των δεξιοτήτων ο manager δεν έχει ανάγκη από προκαθορισμένα μοντέλα και στερεότυπα δράσης, αλλά μπορεί να σχηματίζει το δικό του μοντέλο ανάλογα των περιστάσεων κάθε φορά που αυτό είναι απαραίτητο, με αποτέλεσμα να αναλαμβάνει κατάλληλη δράση σε κάθε περίπτωση.

Μέσα από όλη την παραπάνω ανάλυση είναι εύλογο να καταλήξω στο συμπέρασμα ότι οι μελλοντικές ανάγκες αναφορικά με τον χώρο των επιχειρήσεων θα εστιάζουν στη δημιουργία μαθησιακών οργανισμών. Τα μέλη τους και κατά συνέπεια το σύνολο της οντότητάς τους θα ζει σε μια συνεχή διαδικασία μάθησης μέσα από τη συνεχή διερεύνηση των συστημάτων, των διαδικασιών, των εξελίξεων, των ανθρώπων και του περιβάλλοντος.

Μέσα σε έναν τέτοιο οργανισμό, η ανάπτυξη των managers αλλά και όλων των εργαζομένων θα λαμβάνει χώρα μέσα από τις καθημερινές εμπειρίες που θα αναφέρονται στην κριτική διερεύνηση και στον αποτελεσματικό διάλογο. Έτσι θα επιτυγχάνεται η βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και η προσαρμογή του οργανισμού στις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες εξασφαλίζοντας την επιβίωση και την ευημερία του στο μακροχρόνιο διάστημα, δηλαδή τον απώτερο σκοπό της πλειονότητας των οργανώσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abrahams M. D. (1981), “A Manager’s View of Management Development”
Management Education and Development, Vol.12, Part2, p.p.113-115
- Argyris Chris, Schon A. Donald (1996), “*Organizational Learning II*”,
Addison-Wesley, USA
- Arie De Geus (1997), “*The Living Company*”,
Harvard Business School Press, USA
- Armstrong Michael (1997), “*Personnel Management Practice*”
Kodan Page, London
- Bail Barbara (1999), “The Changing Requirements of the HR Professional-
Implications for the Development of HR Professionals”
Human Resources Management, Vol.38, No2, p.p.171-176
- Bailey Catherine, Bailey David (1993), “Interpersonal Skills Training I: The nature of
Skills Acquisitions and its Implications for Training Design and Management”,
Management and education Development, Vol.14, Part 1, p.p.48-54

Bailey Catherine, Butcher David (1983), “Interpersonal Skills Training II: The Trainer’s Role”, *Management and Education Development*, Vol.14, Part 2, p.p.106-112

Bartlett A. Christopher and Ghoshal Sumantra (1995), “Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People”, *Harvard Business Review*, May June P.132-142

Brown H., Peccei R., Sandberg S. and Welchman R. (1989), “Management Training and Development: in search of an integrated approach”, *Journal of General Management*, 1989, Vol.25, No1, p.p.69-82

Buckley and Kemp (1997), “The Strategic Role of management development”
Management Education and Development, Vol.18, Part 3, p.p.154-174

Carrell R. Michael (1995), Elbert F. Norbert, Hatfield D. Robert,
“*Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*”, Prentice Hall, USA

Cave Ernie and McKowen Penny (1993), “Managerial Effectiveness: The Identification of Need”, *Management Education and Development*, Vol.24, part2, p.p.122-137

Edmondson Amy and Moingeon Bertrand (1998), “From Organization Learning to the Learning Organization”, *Management Learning*, Vol.29, p.p.5-20

Erridge Andrew and Perry Shayne (1993), “Closing the skills Gap: The National Standards Development Programme and Purchasing Competence”, *Management Education and Development*, Vol.24, Part4, p.p.368-387

Fox Steve (1994), “Debating Management Learning I”, *Management Learning*, Vol.25, No.1, p.p.83-93

Gherardi Silvia, Nicolini Davide and Odella Francesca (1998), “Toward a Social Understanding of how people Learn in organizations”, *Management Learning*, Vol.29(3) p.p.273-297

Greer R. Charles (1995), “*Strategy and Human Resources*”, Prentice Hall, USA

Grey Christopher and Mitev Nathalie (1995), “Management Education, A Polemic”. *Management Learning*, Vol.26, No1, p.p.73-90

Hall David and Cockburn Ellen (1990), “Developing Management Skills” *Management education and development*, Vol.21,Part1, p.41-50

Holman David and Hall Laura

“Competence in Management Development: Rites and Wrongs” *British Journal of Management*, 1996, Vol.7, p.p.191-202

Holt H.David (1998), “*International Management: Text and Cases*”,

Harcourt Brace & Company, USA

Honey Peter (1990), “Improve your People Skills?” ,

Institute of Personnel Management

Johnson Gerry (1991), “Environmental Change-Implications for Organization and Management Development”, *Management Education and Development*, Vol.12, part3, p.p.145-163

Kessels Joseph and Harrison Rosemary (1998), “External Constituency: The Key to Success in Management Development Programs?”, *Management Learning*, Vol.29(1),p.39-68

Kilman H. Ralph (1998), “Management Learning Organizations: Enhancing Business Education for the 21st Century” *Management learning*, 1996,Vol.27, No.2, p.p.203-237

Magginson David (1996), “Planned and Emergent Learning: Consequences on development”, *Management Learning*, Vol.27,No4,p.p.411-428

Margerison Charles, Ashton David (1974) , “Planning For Human Resources”,

Longman

McCauley D. Cynthia, Lombardo Michael, Usher J. Claire (1999), “Diagnosing Management Development Needs: An Instrument Based on How Managers Develop”

Journal of Management, Vol.15, No3, p.p.389-403

Mileham Patrick & Spacie Keith (1996), “*Transforming Corporate Leadership*”,

Pitman Publishing, London

Mumford Alan (1998), “*Developing Top Managers*”,

Gower, USA

Nordhaug Odd and Gronhaug Kjell (1994), “*Competencies as resources in firms. The international Journal of Human Resource Management*”

Orpen Christopher (1991), “The Effects of Graduate Management Training on Subsequent Job Success: a Longitudinal Study”, *Management Education and Development*, Vol.12, part 3, p.p.200-206

Pye Annie (1998), “Management Training: Acts of Faith, Scenes of Competence”,

Journal of Management, Vol.13, No4

Ready A. Douglas, Vicere A. Albertand, White F. Alan (1994), “Linking Executive Education to Strategic Imperatives”, *Management Learning*, 1994, Vol.25, No.4 p.563,578

Richards David (1997), “Developing Cross-Cultural Management Skills”
Management Learning, Vol.28(4), p.p.387-407

Richter Ingrid (1998), “Individual and Organizational Learning at the Executive Level”, *Management Learning*, 1998, Vol.29(3), p.p.299-316

Schroder Gerhard (2002), “Progressive Governance for the XXI Century”,
Beck 2002

Smith A.J and Smith I.G. (1994), “The Process of Management Education”,
Management Learning, Vol 25, No 4, p.p.527-542

Storey D. John (1989), “New Perspectives on Human Resources Management”,
Routledge

Wenger Etienne (1998), “Communities of Practice : Learning as o Social System”,
Systems Thinker

Williams Cristoph (1996), “Management Competence and the Management Education Needs of Science Graduates”, *Management Learning*, 1996, Vol.27, No3, p.301-322

Willmott Hugh (1994), “Management Education: Provocations to Debate”,
Management Learning, Vol.25, No1, p.p.105-136

Wills Gordon, Tillet Anthony (1970), “Management Thinkers”,
Penguin

Winterton Jonathan and Winterton Ruth (1997), “Does management Development
Add Value?”, *British Journal of Management*, 1997, Vol8, Special issue, p.65-67

Woodall Jean and Winstanley Diana (1998), “*Management Development, Strategy
and Practice*”, Blackwell Business, 1998, USA

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ