

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
MBA-TQM

**«Ο ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΩΣ ΒΑΣΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.»**

ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΝΙΚΗΤΑ ΠΟΛΙΤΗΣ

Πτυχιούχος Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2008

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες σε όλους εκείνους που με στήριξαν έτσι ώστε να μπορέσω να ολοκληρώσω την εργασία μου. Επιβάλλεται να ξεκινήσω από την κα Βικτωρία Πέκκα - Οικονόμου, την επιβλέπουσα καθηγήτρια, για την βοήθεια της και την παροχή βιβλιογραφικών πηγών. Ένα μεγάλο ευχαριστώ ανήκει και στην οικογένεια μου για την δυνατότητα που μου έδωσε να κάνω αυτό το μεταπτυχιακό και την ψυχολογική στήριξη που μου έδινε καθ' όλη την διάρκεια των μαθημάτων και της συγγραφής της εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	Σελ 1-3
-----------------------	---------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	4-5
1.1.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	5-17
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	17-19
1.3 ΑΞΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΕΠΕΤΑΙ ΕΝΑΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ.....	19-25
ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	25
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	25-26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 2

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

2.1 ΠΟΡΕΙΑ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ-ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	27-29
2.2 ΕΙΔΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	29-30
ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	30-31
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ- ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	40-43
3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ- ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	43-45
ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	45
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 4

ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

4.1 ΟΦΕΛΗ ΕΝΟΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	47-48
4.2 ΠΩΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	48-49
ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	49
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	49-50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 5

ΤΡΟΠΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΟΣ LEARNING ORGANISATION

5.1 Η ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ.....	58-60
5.2 ΜΟΡΦΕΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	60-66
5.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	66-67
ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	67
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	67-68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 6

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

6.1 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	70-72
6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ - ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	72-75
ΣΥΝΟΨΗ 6 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	75
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 7

Η ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

7.1. Η ΚΟΙΝΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....	79-80
7.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ.....	80-81
ΣΥΝΟΨΗ 7 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	81-82
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 8

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΩΝ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

8.1 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	83
8.1.1 ΡΟΛΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	83-85
8.2 ΠΟΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΒΑΛΛΟΥΝ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ.....	86
ΣΥΝΟΨΗ 8 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	86-87
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 9

Ο ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ.....	88-89
ΣΥΝΟΨΗ 9 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	89-90
ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 10

CASE STUDIES ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

CASE STUDIES ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	91-92
-------------------------------------------------------------	--------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....92

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ - ΣΧΗΜΑΤΩΝ).....93-94

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....94-102

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

Η εργασία είναι αφιερωμένη στην οικογένεια μου,
και στον άνθρωπο του οποίου πήρα το όνομα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας του μεταπτυχιακού φοιτητή Πολίτη Αντωνίου που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του τρίτου εξαμήνου του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας “MBA – TQM”.

Θέμα της διπλωματικής εργασίας είναι «Ο Μαθησιακός Οργανισμός ως βάση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της σύγχρονης επιχείρησης». Κατά τη συγγραφή της εργασίας έγινε προσπάθεια, αφενός να καλυφθεί το προς μελέτη αντικείμενο σε αρκετά μεγάλη έκταση αλλά και με λεπτομέρεια, αφετέρου το κείμενο να μην είναι κουραστικό για τον αναγνώστη, με την παράθεση υπερβολικών στοιχείων, πολύπλοκων παραδειγμάτων κλπ.

Για τους παραπάνω λόγους, η εργασία χωρίστηκε σε δέκα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε βασικές έννοιες όπως η ποιότητα ή η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έτσι ώστε ο αναγνώστης να αποκτήσει το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο για την καλύτερη κατανόηση του επιχειρηματικού εργαλείου του μαθησιακού οργανισμού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται προσπάθεια να αποτυπωθεί η πορεία της έννοιας του μαθησιακού οργανισμού στα επιχειρησιακά δρώμενα με σκοπό να μπορέσει να γίνει σαφής η διαφορά της αποστολής του οργανισμού τότε και τώρα. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι ο μαθησιακός οργανισμός είναι ένα δυναμικό-συνεχώς εξελισσόμενο-εργαλείο της διοίκησης επιχειρήσεων και η εφαρμογή του, είναι ολοένα και μεγαλύτερη στις μέρες μας.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται μια προσπάθεια να τονιστεί η σημασία της ανάλυσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης εσωτερικού και εξωτερικού και του πώς μπορεί η ανάλυση αυτή και τα δεδομένα που προκύπτουν από αυτή θα μπορέσουν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα της διοίκησης για το πώς θα λειτουργεί αυτή, αλλά και να δώσει φως σε προβλήματα που μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη για την εξέλιξη της επιχείρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στη χρησιμότητα ύπαρξης και λειτουργίας ενός μαθησιακού οργανισμού σε μια επιχείρηση κυρίως σε σχέση με τα οφέλη που

προκύπτουν σε μια επιχείρηση από την χρήση του. Επίσης υπάρχει αναφορά στην συμβολή του μαθησιακού οργανισμού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται εκτεταμένη αναφορά στην διαδικασία δημιουργίας ενός μαθησιακού οργανισμού στην προσπάθεια να γίνουν αντιληπτά τα στάδια, η μεθοδολογία και οι ενέργειες που ακολουθούνται κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου επιχειρηματικού εργαλείου. Γίνεται προσπάθεια να δοθεί μια σαφής εικόνα για το τι είναι ένας μαθησιακός οργανισμός, πως αναπτύσσεται αυτός και για ποιους λόγους είναι απαραίτητος για την πορεία της επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Στο έκτο κεφάλαιο, αναπτύσσεται διεξοδικά ο τρόπος με τον οποίο ο ενδοεπιχειρησιακός διάλογος συμβάλλει στην ανάπτυξη του μαθησιακού οργανισμού. Γίνεται αντιληπτό πως μπορεί η επιχείρηση να αξιοποιήσει τις πληροφορίες από το περιβάλλον της, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό, και με την κατάλληλη επεξεργασία η οποία προϋποθέτει διάλογο θα μπορέσουν να αφομοιώσουν τα θετικά και να τα ενσωματώσουν στην καθημερινή τους πρακτική με σκοπό να βελτιστοποιήσουν την λειτουργία τους.

Στο έβδομο κεφάλαιο, επιχειρείται μια προσπάθεια να αναλυθεί η σημασία της σωστής λειτουργίας του μαθησιακού οργανισμού στα πλαίσια μιας επιχειρησιακής συμμαχίας. Επιδιώκεται η ενδεδειγμένη παρουσίαση της πολύπλευρης συνεισφοράς ενός οργανισμού μάθησης και συνεχούς εκπαίδευσης αρχικά στην επιβίωση μιας επιχειρησιακής σύμπραξης και στην συνέχεια στην ανάπτυξη και στην κερδοφορία της. Θα λέγαμε λοιπόν ότι μέσω της ανάλυσης αυτής γίνεται αντιληπτό πως μπορεί ένας αυτόνομος οργανισμός που συνδέεται άμεσα με την λειτουργία και ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, όπως αυτή περιγράφεται μέσα από την κουλτούρα, τις αξίες, τα ήθη και τους ανθρώπους της, να ενταχθεί σε ένα σύνολο διαφορετικών αξιών και στόχων και να λειτουργήσει σωστά και αποδοτικά. Η παραπάνω κατάσταση αποτελεί ένα αρνητικό και δύσκολο στόχο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις για αυτό και η επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος αποτελεί το καθοριστικό βήμα για την επιτυχία μιας επιχειρησιακής σύμπραξης.

Στο όγδοο κεφάλαιο, επιχειρείται η ανάλυση των κινδύνων που μπορεί να υπάρξουν από την υιοθέτηση κάποιων αλλαγών σε ένα μαθησιακό οργανισμό. Επιχειρείται μια αναφορά στην σπουδαιότητα της παρουσίας του ανθρώπινου παράγοντα τόσο ως φορέα της αλλαγής καθώς και ως μοναδικό πόρο της επιχείρησης που μπορεί να διαβλέψει κενά, να προτείνει αλλαγές και να τις εφαρμόσει με την μικρότερη δυνατή απόκλιση από το επιθυμητό αν και εφόσον έχει την κατάλληλη ποσότητα γνώσης και έχει κατεργαστεί αυτή την γνώση με τρόπο που θα του δείξει τον δρόμο για την επιτυχία και την πρόοδο τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο οργανισμού.

Στο ένατο κεφάλαιο, λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παραπάνω παράγοντες προκειμένου να προβλεφθεί το μέλλον των επιχειρήσεων-οργανισμών που έχουν αναπτύξει και υιοθετήσει τον θεσμό του μαθησιακού οργανισμού. Επίσης επιχειρείται η ανάλυση της σχέσης μεταξύ μαθησιακού και επιχείρησης και διατυπώνονται οι προϋποθέσεις προκειμένου μέσα από την σχέση αυτή να επιτευχθεί η αειφόρος ανάπτυξη της επιχείρησης.

Κλείνοντας θεωρήθηκε σωστό να παρατεθούν στο δέκατο κεφάλαιο κάποιες μελέτες περιπτώσεων επιτυχημένων μαθησιακών οργανισμών με την βοήθεια των οποίων θα μπορούσαμε να δούμε τον τρόπο με τον οποίο ένας αποτελεσματικός μαθησιακός οργανισμός δίνει ώθηση στην επιχείρηση ώστε να μπορέσει να βελτιώσει την λειτουργία της και να δημιουργήσει αξία μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που της προσδίδει η γνώση.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί σήμερα την πιο σημαντική ίσως εξέλιξη, σε ό,τι αφορά την προσέγγιση προβλημάτων διοίκησης επιχειρήσεων, από την εποχή που ο Frederick Taylor το 1896 ανέπτυξε την επιστημονική μέθοδο διοίκησης. Σε σύγκριση με την εμπειρική κυρίως αντιμετώπιση των προβλημάτων στη διοίκηση που κυριαρχούσε μέχρι την εποχή εκείνη, η προσέγγιση του Taylor ξεκίνησε μια επανάσταση στον τρόπο σκέψης και δράσης για την πιο αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των άλλων πόρων που διαθέτει μία επιχείρηση (Δερβιτσιώτης, 1993). Η ανάγκη για μια περιεκτική προσέγγιση της ποιότητας έγινε επιτακτική, για πρώτη φορά, κατά τη δεκαετία του 1950, από τον A.V. Feigenbaum, ο οποίος εισήγαγε τον όρο 'έλεγχος ολικής ποιότητας'. Όπως υπονοεί ο όρος αυτός, η ποιότητα αντιμετωπιζόταν τότε ως καθαρά τεχνικό ζήτημα. Αργότερα, η ισχυρή επίδραση της φιλοσοφίας του Deming καθώς και των Juran και Crosby συνετέλεσε στη μετατόπιση του ζητήματος της ποιότητας από το τεχνικό στο διοικητικό επίπεδο.

Από αυτή την άποψη, γεννήθηκε η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ως ένας νέος τρόπος διοίκησης, η οποία έχει αρχίσει να εξαπλώνεται από τη δεκαετία του 1980 στην Αμερική και πιο πρόσφατα την Ευρώπη, και διεκδικεί μια ηγετική θέση στην παγκόσμια οικονομία. Η ΔΟΠ αποτελεί μία νέα προσέγγιση στα σύνθετα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν σε ένα περιβάλλον, έντονα ανταγωνιστικό, αποτέλεσμα μιας συνεχώς αυξανόμενης διεθνοποίησης της κάθε οικονομίας. Όπως κάθε νέος και δυναμικός τρόπος προσέγγισης του τρόπου αύξησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στον ιδιωτικό τομέα και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και οργανισμών του δημόσιου τομέα, η ΔΟΠ αναπτύσσεται σήμερα με τη συμβολή γνώσεων, πείρας και μεθόδων από πολλούς επιστημονικούς κλάδους. Σταδιακά, έχει εξελιχθεί σε ένα οργανωμένο σύνολο αρχών, στόχων, οργανωτικών αλλαγών και τεχνικών για την εφαρμογή του.

Βέβαια, ένα ακρωνύμιο με τρία γράμματα δεν είναι δυνατό να αντικατοπτρίζει πλήρως τη φιλοσοφία που εμπεριέχεται στη ΔΟΠ. Τέτοιου είδους ακρωνύμια, συνήθως παρουσιάζουν την τελευταία επιχειρηματική μόδα που κάποια στιγμή θα ατονήσει. Για τη ΔΟΠ ωστόσο, το όνομα μπορεί να αλλάξει, αλλά οι αρχές θα παραμείνουν παγκόσμιες (Evans, J. and Lindsay, W. 1996).

Προσπαθώντας να ορίσουμε τη ΔΟΠ, θα λέγαμε ότι πρόκειται, αφ' ενός για μία φιλοσοφία διοίκησης και αφ' ετέρου, μια συλλογή εργαλείων και μεθοδολογιών για την εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας. Εκφράζει τη συνολική, ευρεία προσπάθεια που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών τους. Στα πλαίσια της ΔΟΠ, η έννοια του πελάτη διευρύνεται για να συμπεριλάβει, όχι μόνο τους εξωτερικούς πελάτες-καταναλωτές των προϊόντων, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, τους εργαζόμενους που συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων, επηρεάζοντας την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση.

Οι στόχοι της ΔΟΠ είναι, να ικανοποιεί και να υπερβαίνει τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, προλαμβάνοντας την κακή ποιότητα και εξαλείφοντας τις χρόνιες πηγές αναποτελεσματικότητας και κόστους, να αναπτύσσει μια στάση συνεχούς βελτίωσης των λειτουργιών, να αυξάνει την ικανότητα της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές και τέλος, να βελτιώνει την αξιοποίηση και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

1.1.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τρεις βασικές αρχές συνιστούν τα θεμέλια της ΔΟΠ: εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη, συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων και συνεχής βελτίωση.

- Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη

Στη ΔΟΠ, ο πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας. Ως εκ τούτου, όλες οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνει μια επιχείρηση, θα πρέπει να είναι πελατοκεντρικές. Μια εταιρεία που βρίσκεται κοντά στον πελάτη της, γνωρίζει τις επιθυμίες και τις ανάγκες του και μπορεί να προβλέψει ακόμη και ενδεχόμενες ανάγκες του που ο ίδιος ο πελάτης, πιθανόν, να μην μπορεί καν να διατυπώσει.

Κατά τον ίδιο τρόπο, οι εσωτερικοί πελάτες είναι εξίσου σημαντικοί για τη διασφάλιση της ποιότητας, όπως είναι και οι εξωτερικοί πελάτες-καταναλωτές του προϊόντος. Οι εργαζόμενοι που βλέπουν τον εαυτό τους, τόσο ως πελάτη όσο και ως προμηθευτή για άλλους εργαζόμενους, κατανοούν τη συνεισφορά της δικής τους εργασίας στο τελικό προϊόν. Ωστόσο, η εστίαση στον πελάτη προχωρά πέρα από τον πελάτη-τελικό καταναλωτή και πέρα από εσωτερικές σχέσεις. Διευρύνεται προκειμένου να συμπεριλάβει ολόκληρο το κοινωνικό σύστημα, δεδομένου ότι αυτό αντιπροσωπεύει τον δυνητικό σημαντικό πελάτη όλων των οργανισμών.

- Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων

Στη ΔΟΠ χρησιμοποιούνται πλήρως, οι γνώσεις και η δημιουργικότητα ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη να συμμετέχουν - τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο - στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε να συνεισφέρουν με ουσιαστικό τρόπο στην ποιότητα. Μέσω της εκπαίδευσης, της επικοινωνίας, της ανταλλαγής εμπειριών, της οικονομικής και ηθικής αναγνώρισης, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη της συμμετοχής και της συνεισφοράς τους σε ποιοτικά επιτεύγματα.

Η θεμελιώδης μονάδα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η ομάδα και όχι το άτομο. Οι δεξιότητες και οι γνώσεις όλων των μελών συνδυάζονται, συμπληρώνονται και συνεργάζονται για να παράγουν ένα αποτέλεσμα, του οποίου η αξία είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών του. Όλοι δεσμεύονται σε ένα κοινό σκοπό, σε ένα σύνολο στόχων απόδοσης και σε μία προσέγγιση, για την οποία είναι όλοι αμοιβαία υπόλογοι. Ο κεντρικός ρόλος των ομάδων και η ανάγκη για ομαδικές δεξιότητες όπως η

συνεργασία, η διαπροσωπική επικοινωνία, η διασταυρούμενη κατάρτιση και η ομαδική λήψη αποφάσεων, αντιπροσωπεύουν μια ουσιαστική αλλαγή νοοτροπίας σε όλο τον οργανισμό και μια μεταβολή της εταιρικής φιλοσοφίας.

- Συνεχής βελτίωση

Η συνεχής βελτίωση αποτελεί βασική αρχή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και αναπόσπαστο τμήμα όλων των συστημάτων και διαδικασιών. Η επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ποιότητας, που αποτελεί τον κύριο στόχο σε έναν οργανισμό που υιοθετεί τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, απαιτεί μια σωστά καθορισμένη και ορθά εφαρμοσμένη προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης. Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης προϋποθέτει συστηματικό σχεδιασμό, εκτέλεση και αξιολόγηση.

Τι είναι η Οργανωσιακή Μάθηση: Ορισμός, Βασικές Αρχές, Στόχοι, Κίνδυνοι

Η μετάβαση στο καθεστώς της οργανωσιακής μάθησης παρέχει το πιο αποτελεσματικό πλαίσιο για το σχεδιασμό και τη διαχείριση σε ασταθή και ευμετάβλητα περιβάλλοντα, δηλώνουν κορυφαίοι συγγραφείς και μεγάλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, στο βιβλίο του, "The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization", που αποτέλεσε πρόδρομο πολλών εξελίξεων και πρωτοδημοσιεύτηκε το 1990, ο Peter M. Senge, διευθυντής του προγράμματος Συστημική Σκέψη και Οργανωσιακή Μάθηση στη Σχολή Διοίκησης Sloan του MIT, ορίζει την Οργανωσιακή Μάθηση ως ένα επιστημονικό αντικείμενο "με το οποίο οι άνθρωποι διευρύνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, με το οποίο επίσης ενθαρρύνονται νέα και αναλυτικά σχήματα σκέψης και μέσω του οποίου τέλος, οι συλλογικές προσδοκίες αφήνονται ελεύθερες και οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς πώς να μαθαίνουν μαζί".

Άλλοι συγγραφείς που ακολουθούν την ίδια πορεία με τον Senge, είναι π.χ. οι Nonaka, Takeuchi και Leonard-Barton. "Η διαδικασία δημιουργίας γνώσης", όπως περιγράφεται από τους Nonaka και Takeuchi είναι "μια οργανωσιακή διαδικασία μέσω της οποίας η ατομική γνώση εξωτερικεύεται και διαχέεται εντός του οργανισμού".

Σημαντικά στοιχεία σε αυτή τη διαδικασία γνώσης, είναι η ενθάρρυνση του διαλόγου και η ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Το πορτραίτο του “μαθησιακού εργαστηρίου” του Leonard-Barton περιγράφεται ως οργανισμός για τη δημιουργία, συλλογή και έλεγχο της γνώσης. Η οργανωσιακή μάθηση στηρίζεται σε ορισμένες θεμελιακές αρχές που παρέχουν τις οριστικές διαστάσεις για τη δημιουργία οργανισμών όπου θα μπορούσε πραγματικά να εγκατασταθεί καθεστώς οργανωσιακής μάθησης.

- Η συστημική σκέψη

Είναι η αρχή για να αντιλαμβάνεται κανείς σύνολα, ολότητες. Ένα πλαίσιο, για να αντιλαμβάνεται κανείς σχέσεις και διασυνδέσεις και όχι μεμονωμένα πράγματα, για να αντιλαμβάνεται σχήματα αλλαγής και όχι στατικά στιγμιότυπα. Μπορεί κανείς να κατανοήσει το σύστημα μόνο βλέποντας το σύνολο, όχι οποιοδήποτε ξεχωριστό τμήμα του σχήματος. Η συστημική σκέψη είναι ένα εννοιολογικό πλαίσιο, ένα σύνολο θεωρίας και πρακτικής, που αναπτύχθηκε για να κάνει πιο ξεκάθαρα τα πλήρη σχήματα και για να βοηθήσει στη δυνατότητα αποτελεσματικής αλλαγής τους. Στους γρήγορα μεταβαλλόμενους καιρούς μας, κυριαρχεί η πολυπλοκότητα. Γι’ αυτό, η Συστημική Σκέψη χρειάζεται περισσότερο από ποτέ.

Η Συστημική Σκέψη μας βοηθά να αντιληφθούμε τις δομές που υποκρύπτονται κάτω από δύσκολες καταστάσεις και να διακρίνουμε την αλλαγή υψηλής μόχλευσης από την αλλαγή χαμηλής μόχλευσης. Είναι ο ακρογωνιαίος λίθος, το εννοιολογικό πλαίσιο που διέπει και τις πέντε βασικές αρχές. Χωρίς αυτήν, δεν υπάρχει ούτε το κίνητρο, ούτε το μέσο για να ενοποιηθούν και να αφομοιωθούν οι μαθησιακές αρχές, με σκοπό να οικοδομηθεί και να αναπτυχθεί η οργανωσιακή μάθηση.

- Αυτοκυριαρχία

Είναι η αρχή για τη συνεχή βελτίωση και εμπάθυνση του προσωπικού μας οράματος, για την εστίαση και εναρμόνιση των ενεργειών μας, για την ανάπτυξη υπομονής και για την αντικειμενική αντίληψη της πραγματικότητας. Η αυτοκυριαρχία είναι η αρχή για την προσωπική ανάπτυξη και μάθηση. Αποτελεί τη ζωτική βάση της οργανωσιακής μάθησης και συνιστά το πνευματικό της θεμέλιο. Οι άνθρωποι με υψηλό επίπεδο αυτοκυριαρχίας έχουν την ικανότητα να συνειδητοποιούν συνεχώς τα αποτελέσματα που θεωρούν ως τα πλέον σημαντικά και το κάνουν αυτό αφοσιωμένοι και προσηλωμένοι στη δια βίου μάθηση.

Η αυτοκυριαρχία είναι κάτι παραπάνω από την ικανότητα και το ταλέντο, μολονότι θεμελιώνεται στην ικανότητα και το ταλέντο. Σημαίνει να προσεγγίζει κανείς τη ζωή του ως μια δημιουργική εργασία, να βιώνει τη ζωή του από δημιουργική και όχι από αντιδραστική οπτική γωνία. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν την οργανωσιακή μάθηση δεν είναι δυνατόν να υπάρξουν εάν δεν έχουν ανθρώπους, σε όλα τα επίπεδα, που να διαθέτουν αυτοκυριαρχία. Χωρίς την αυτοκυριαρχία, χωρίς την ικανότητα παραγωγής των αποτελεσμάτων που πραγματικά θέλουμε στη ζωή, δεν μπορεί να προκύψει παραγωγική μάθηση και κατά συνέπεια, δεν μπορεί να υπάρξει ένας οργανισμός βασιζόμενος στην οργανωσιακή μάθηση.

- **Νοητικά πρότυπα**

Είναι βαθιά ριζωμένες υποθέσεις, γενικεύσεις, ή ακόμη και φωτογραφίες ή εικόνες, που επηρεάζουν τον τρόπο που κατανοούμε τον κόσμο και αναλαμβάνουμε δράση. Πολύ συχνά, δεν έχουμε συνειδητή αντίληψη των νοητικών μας προτύπων και των αποτελεσμάτων τους στη συμπεριφορά μας.

Η αρχή της διαχείρισης των Νοητικών Προτύπων σημαίνει να μαθαίνουμε να αποκαλύπτουμε τις εσωτερικές εικόνες που έχουμε για τον κόσμο, να τις φέρνουμε στην επιφάνεια και να τις εκθέτουμε αυστηρά σε ενδεδειγμένη εξέταση. Επίσης, απαιτεί την ικανότητα να διεξάγουμε έντονες και παραγωγικές συζητήσεις που εξισορροπούν την έρευνα και την υπεράσπιση, όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ελεύθεροι να εκθέτουν τις δικές τους σκέψεις και να κάνουν αυτές τις σκέψεις αντικείμενο δημόσιας εξέτασης. Μέσω του διαλόγου και της συζήτησης, υιοθετείται το καλύτερο νοητικό πρότυπο και εισάγονται νέοι, καινοτόμοι τρόποι δράσης.

- Κοινό όραμα

Πρόκειται για την ικανότητα ανάπτυξης και διατήρησης μιας κοινής εικόνας του μέλλοντος. Ένα κοινό όραμα δεν αποτελεί απλά μια ιδέα, ούτε καν μια σημαντική ιδέα. Είναι η δύναμη στην καρδιά των ανθρώπων. Συνήθως εμπνέεται από μια ιδέα, αλλά εάν έχει αρκετή επιρροή για να αποκτήσει την υποστήριξη περισσότερων του ενός ατόμων, τότε παύει να είναι ιδέα.

Γίνεται κάτι απτό, πραγματικό. Οι άνθρωποι αρχίζουν να το βλέπουν σαν να υπάρχει πραγματικά. Δημιουργεί συγκίνηση, έμπνευση και πάθος και καλλιεργεί αληθινή δέσμευση και συμμετοχή, παρά συμμόρφωση. Λίγες δυνάμεις στα ανθρώπινα ζητήματα είναι τόσο ισχυρές, όσο το κοινό όραμα.

Το κοινό όραμα είναι ουσιώδους σημασίας κινητήριο δύναμη για τους οργανισμούς που επιθυμούν την οργανωσιακή μάθηση διότι παρέχει το επίκεντρο και το κίνητρο για αυτή τη μάθηση. Η παραγωγική μάθηση ενθαρρύνεται, μόνον όταν οι άνθρωποι αγωνίζονται για να πετύχουν κάτι το οποίο πραγματικά επιθυμούν. Στην πραγματικότητα, η όλη ιδέα μιας κοινότητας που επιδιώκει τη μάθηση μοιάζει αφηρημένη και άνευ νοήματος, μέχρις ότου οι άνθρωποι κινητοποιηθούν για κάποιο όραμα το οποίο επιθυμούν πραγματικά να εκπληρώσουν. Παρατηρούμε πως και στην περίπτωση αυτή είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να υπάρχουν κίνητρα απόδοσης και λειτουργίας τα οποία θα μπορέσουν να διαμορφώσουν έναν συλλογικό-οργανωσιακό χαρακτήρα που θα επιδιώκει την ανάπτυξη και την βελτίωση.

- Ομαδική μάθηση

Αναφέρεται στη διαδικασία ευθυγράμμισης και ανάπτυξης της ικανότητας των μελών μιας ομάδας, να δημιουργήσουν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν.

Είναι μια συλλογική προσπάθεια, μολονότι περιλαμβάνει και ατομικές δεξιότητες και τομείς νόησης. Εάν οι ομάδες μαθαίνουν, γίνονται ένας μικρόκοσμος για μάθηση σε όλο το εύρος του οργανισμού. Η αρχή της ομαδικής μάθησης ξεκινά με διάλογο και απαιτεί ελεύθερη διακίνηση της διαισθητικής (αντιληπτικής) σκέψης διαμέσου της ομάδας,

επιτρέποντας στην ομάδα να αποκαλύψει ενοράσεις που δεν επιτυγχάνονται σε ατομικό επίπεδο. Επίσης περιλαμβάνει τη γνώση του τρόπου αναγνώρισης των σχημάτων διάδρασης που απειλούν τη μάθηση, εντός των ομάδων.

Η ομαδική μάθηση είναι ζωτικής σημασίας, διότι οι ομάδες και όχι τα άτομα αποτελούν τη βασική μαθησιακή μονάδα στους σύγχρονους οργανισμούς. Εάν οι ομάδες δεν μπορούν να μάθουν, δεν μπορεί να μάθει ούτε ο οργανισμός.

Υπάρχουν όμως και αρκετοί κίνδυνοι στην εφαρμογή της οργανωσιακής μάθησης. Η προσπάθεια ανάπτυξης οργανωσιακής μάθησης σε έναν οργανισμό απαιτεί πολλή και σκληρή δουλειά εκ μέρους των διευθυντικών στελεχών και γενικά των εργαζομένων και δεν ενδείκνυται για όσους αναζητούν άμεσα αποτελέσματα. Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι άνθρωποι πρέπει να αλλάξουν ριζικά τον τρόπο σκέψης τους και να αλληλεπιδρούν με τους άλλους στον οργανισμό (Argyris, C. 1997).

Η υποκίνηση διαρκούς και βιώσιμης αλλαγής στο σύστημα πεποιθήσεων ενός ατόμου, είναι ένα δύσκολο καθήκον. Επιπροσθέτως, η προσπάθεια να γίνεται αυτό σε ευρεία βάση, είναι πέρα από τις δυνατότητες πολλών οργανισμών.

Ωστόσο, δεν υπάρχουν εγγυημένα ευφείς τρόποι για να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής μάθησης. Πράγματι, σύμφωνα με τον Senge, οι παραδοσιακές μετρήσεις όπως τα κέρδη, ίσως πρέπει να αποκλεισθούν, διότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν την οργανωσιακή μάθηση δεν πρέπει να εστιάζονται σε βραχυπρόθεσμες λύσεις. Ο Jeff Clanon, διευθυντής του Κέντρου Οργανωσιακής Μάθησης του MIT, τονίζει ότι οι εταιρείες χρειάζεται να εξετάσουν τόσο τον ποσοτικό όσο και τον ποιοτικό αντίκτυπο της μάθησης. Κριτήρια όπως ο χρόνος για την εμπορία του προϊόντος, ή το κόστος κατασκευής είναι σχετικά εύκολοι στόχοι να διαχειριστούν ένα οργανισμό. Αντίθετα όμως δεν είναι καθόλου εύκολο το να ελέγξει κανείς κατά πόσον ενισχύεται η μάθηση των εργαζομένων εφόσον επαφίεται αρκετά στην ενόραση των ανθρώπων, βάσει των δικών τους εμπειριών.

Σχέση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Οργανωσιακής Μάθησης

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια σχετικά εδραιωμένη οντότητα, με αποδεκτές συνιστώσες την ομαδική δουλειά, τη συστημική σκέψη και τα στατιστικά εργαλεία που εφαρμόζονται στους τομείς "πελάτης, μέτρηση, και κουλτούρα". Αντιθέτως, η Οργανωσιακή Μάθηση βρίσκεται ακόμη στη μορφή της εξέλιξης και αποτελεί αντικείμενο ερευνών και θεωρητικών μελετών. Ωστόσο έχουν πολλά κοινά σημεία και συμπληρωματικές αντιθέσεις και εν τέλει, συμπαράγουν ευνοϊκά αποτελέσματα. Το κλειδί για της από κοινού επιτυχία τους είναι ο μετασχηματισμός της κουλτούρας της επιχείρησης και του οργανισμού.

Επί πολλά χρόνια γνωρίζουμε ότι μια πρωτοβουλία ΔΟΠ μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και την αποδοτικότητα. Η ανάπτυξη της Οργανωσιακής Μάθησης αποδεικνύεται επίσης πολύ επιτυχής σε πολλές κορυφαίες εταιρείες (όπως η Ford, η Harley Davidson, η Herman Miller, και η Federal Express), όπως καταδεικνύει σχετική εργασία που διεξήχθη από το Κέντρο Οργανωσιακής Μάθησης, υπό τον Peter Senge. Αυτές οι επιχειρήσεις φθάνουν σε νέες επιτυχίες εφαρμόζοντας τις βασικές αρχές της Οργανωσιακής Μάθησης, ώστε να εδραιωθεί ένα κοινό όραμα, μαθησιακές κοινότητες και ηγεσία. Οι επιτυχείς πρωτοβουλίες της ΔΟΠ και της Οργανωσιακής Μάθησης προϋποθέτουν την αναγκαία προσαρμογή της κουλτούρας του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Σημαντικές μελέτες εξέτασαν το ζήτημα της από κοινού δράσεως της ΔΟΠ και της Οργανωσιακής Μάθησης, με αρκετά ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Τα εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι και οι δύο πρωτοβουλίες απαιτούν ομαδική δουλειά, συστημική προσέγγιση, προσαρμογή στο περιβάλλον και ικανότητα μάθησης εκ μέρους του οργανισμού.

Ο Peter Senge υπογράμμισε ότι η ηγεσία και το θετικό μοντέλο συμπεριφοράς είναι ουσιώδη, για να εναρμονιστούν με επιτυχία οι συνιστώσες της ΔΟΠ και της Οργανωσιακής Μάθησης. Τονίζει όμως ότι εάν πρόκειται να υιοθετηθεί ΔΟΠ μαζί με την Οργανωσιακή Μάθηση με ελεγχόμενο τρόπο, πρέπει να απαντηθούν αρκετά ερωτήματα όπως:

- θα πρέπει η Οργανωσιακή Μάθηση να αναπτυχθεί πριν από τη ΔΟΠ ή αντιστρόφως;
- θα πρέπει να ξεκινούν μαζί, την ίδια στιγμή;
- Πώς διασφαλίζεται ότι η ΔΟΠ και η Οργανωσιακή Μάθηση συμπληρώνουν η μία την άλλη, αντί να αντιβαίνουν ή να υπερβαίνουν η μία την άλλη;
- Μήπως οι πρωτοβουλίες της ΔΟΠ εμπεριέχουν τη συνιστώσα της Οργανωσιακής μάθησης;

Στη συνέχεια ορίζονται τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής μάθησης ως:

- Κοινές ενοράσεις και νοητικά πρότυπα που μοιράζονται πολλοί άνθρωποι
- Μηχανισμούς για τη διατήρηση της γνώσης
- Μια κουλτούρα που υποστηρίζουν οι εργαζόμενοι
- Το σύνολο της οργανωσιακής μάθησης είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα της ατομικής μάθησης

Δύο θεμελιώδεις έννοιες που παρουσιάστηκαν από τον Peter Senge και τον Chris Argyris αντιστοίχως, εξηγούν το βασικό δεσμό μεταξύ της ΔΟΠ και της Οργανωσιακής Μάθησης: Υιοθετημένες θεωρίες έναντι των χρησιμοποιούμενων θεωριών, και μάθηση απλού βρόχου έναντι μάθησης διπλού βρόχου.

Κατά τον Argyris, η "μάθηση απλού βρόχου" (single - loop learning) διέπεται από κάποιες απόλυτες συμπεριφορές. Παραδείγματος χάριν όταν το μερίδιο αγοράς πέφτει, κάνουμε το X. Η "μάθηση διπλού βρόχου" (double - loop learning), από την άλλη πλευρά, θα εξέταζε την αγορά για να εντοπίσει τις αιτίες πτώσης του μεριδίου αγοράς και να αναπτύξει νέους τρόπους

αντιμετώπισης της κατάστασης. Η έρευνα έχει δείξει ότι οργανισμοί που δεν παρουσιάζουν καμία διαφορά μεταξύ των υιοθετημένων και των χρησιμοποιούμενων θεωριών τους, αλλά οι

οποίοι χρησιμοποιούν, όταν χρειάζεται, τη μάθηση διπλού βρόχου, παρουσιάζουν χαρακτηριστικά οργανισμών που εκμεταλλεύονται την οργανωσιακή μάθηση.

Διευκρινίζεται ότι οι "υιοθετημένες θεωρίες" (espoused theories) αποτελούν την "επίσημη" θέση σχετικά με κάποιο συγκεκριμένο θέμα. Με άλλα λόγια, οι "υιοθετημένες θεωρίες" είναι αυτές που αντιπροσωπεύουν αυτό που υποστηρίζεται. Αντίθετα οι "χρησιμοποιούμενες θεωρίες" (theories-in-use) είναι οι θεωρίες που κατευθύνουν τη

συμπεριφορά και τις πράξεις μας. Πάντοτε πράττουμε σύμφωνα με τις χρησιμοποιούμενες θεωρίες και όχι τις υιοθετημένες. Τις περισσότερες φορές, όμως, αδυνατούμε να αντιληφθούμε και να αναγνωρίσουμε το χάσμα μεταξύ αυτών. Σύμφωνα με τον Senge, μάθηση δεν μπορεί να υπάρξει παρά μόνον όταν αναγνωριστεί αυτό το χάσμα μεταξύ των όσων πρεσβεύουμε και των πράξεών μας.

Η ΔΟΠ και η Οργανωσιακή Μάθηση είναι άρρηκτα δεμένες. Αυτό συμβαίνει λόγω των σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος και της συστημικής τους θεώρησης. Και τα δύο επιτρέπουν στους οργανισμούς να διεκπεραιώνουν με συστημικό τρόπο τα καθήκοντά τους, να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν νέες εννοήσεις και να μεταφέρουν νέες γνώσεις σε όλο τον οργανισμό.

- Μήπως αυτό σημαίνει ότι η Οργανωσιακή Μάθηση είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας «δεύτερης γενιάς»;

Πράγματι, η διοίκηση ολικής ποιότητας περιλαμβάνει πολλές συνιστώσες της οργανωσιακής μάθησης και αντιστρόφως. Το εννοιολογικό πλαίσιο πίσω από τον ορισμό της οργανωσιακής μάθησης, όπως το έθεσε ο Peter Senge, απαιτεί την κατανόηση και ενσωμάτωση πολλών εννοιών και αρχών που αποτελούν τμήμα της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Υπάρχει όμως μια ειδοποιός διαφορά. Όπως υπογραμμίζει επανειλημμένως ο Senge, “μακροπρόθεσμα, η ανώτατη απόδοση εξαρτάται από την ανώτατη μάθηση”. Με άλλα λόγια, η μακροπρόθεσμη επιτυχία των οργανισμών δεν είναι εφικτή, εάν οι οργανισμοί διαθέτουν ηγέτες που αρκούνται να χρησιμοποιούν τις αρχές της ΔΟΠ για τον στρατηγικό σχεδιασμό, την εκπόνηση πολιτικής, και τη συνεχή βελτίωση των τρεχουσών διαδικασιών.

Αυτές οι δραστηριότητες έχουν ονομασθεί ΔΟΠ “πρώτης γενιάς”. Σύμφωνα με τον Senge, το κλειδί για την ανάπτυξη οργανισμών που θα εφαρμόζουν την οργανωσιακή μάθηση είναι μια νέα προσέγγιση της ηγεσίας. Στη ΔΟΠ “πρώτης γενιάς” η μάθηση είναι προσαρμοστική. Για να οικοδομηθεί επομένως ένας τέτοιος οργανισμός, οι ηγέτες θα πρέπει να προχωρήσουν πιο πέρα και να χρησιμοποιήσουν μια παραγωγική προσέγγιση της μάθησης. Ο Senge υπογραμμίζει ότι “για έναν τέτοιο οργανισμό δεν αρκεί απλώς να επιβιώνει. Η μάθηση της επιβίωσης, ή αυτό που συνήθως ονομάζεται προσαρμοστική μάθηση, είναι σημαντική και είναι πράγματι απαραίτητη. Αλλά για έναν οργανισμό που εφαρμόζει οργανωσιακή μάθηση, η προσαρμοστική μάθηση πρέπει να συνοδεύεται από

την παραγωγική μάθηση, μια μάθηση που αξιοποιεί την ικανότητά μας να δημιουργούμε”.

Χρησιμοποιώντας την παραγωγική προσέγγιση της μάθησης, οι ηγέτες των οργανισμών αναπτύσσουν την ικανότητα να εντάσσουν τη δημιουργική σκέψη και την επίλυση προβλημάτων, σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Βοηθούν τους ανθρώπους τους να αναδιαμορφώνουν τα νοητικά τους πρότυπα, δηλαδή, τις απόψεις τους για την πραγματικότητα. Αντί για την παραδοσιακή στάση της αντίδρασης σε γεγονότα και ιστορικές τάσεις, οι άνθρωποι ενθαρρύνονται στο να παίρνουν αποφάσεις, βάσει της κατανόησης των αιτίων των γεγονότων και της συμπεριφοράς πίσω από τις τάσεις, ώστε να κάνουν θετικές αλλαγές στο σύστημα. Η ΔΟΠ “δεύτερης γενιάς” και οι πραγματικές βελτιώσεις μπορούν να συμβούν, μόνον όταν υπάρχει κατανόηση των ουσιαστικών αιτίων, αντί της απλής επιφανειακής αντιμετώπισης των συμπτωμάτων.

Η επιτυχημένη μάθηση είναι συνάρτηση των συστημάτων, των δομών και των διαδικασιών, εντός του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί θα πρέπει να αλλάξουν και να αναπροσαρμόσουν όλα όσα ενισχύουν τις παλαιές συμπεριφορές και τους παλαιούς τρόπους σκέψης. Τα οργανωσιακά συστήματα και η ατομική εκπαίδευση και ανάπτυξη θα πρέπει να συνδέονται. Αποκλειστική ενασχόληση με κάποιο από αυτά μεμονωμένα, κινδυνεύει να υπονομεύσει την όλη προσπάθεια οποιασδήποτε μαθησιακής πρωτοβουλίας (Kofman, F. and Senge, P. 1993).

- Θεμελιώδεις αρχές της ΔΟΠ – Ο μηχανισμός ανάπτυξης της Οργανωσιακής Μάθησης

Ο Garvin προσάπτει στον Senge ότι δεν παρέχει ένα λειτουργικό πλαίσιο για την εφαρμογή της οργανωσιακής μάθησης στην πραγματική ζωή (Garvin, D. 1993). Η οργανωσιακή μάθηση όπως ορίζεται από τον Garvin είναι “ένας οργανισμός ειδικευμένος στη δημιουργία, στην απόκτηση και μεταφορά γνώσης και στη μεταβολή της συμπεριφοράς για να αντανakλά νέα γνώση και ενοράσεις”.

Σε σχετικό άρθρο του, που δημοσιεύτηκε στο Business Credit, ο Garvin παρατηρεί ότι, “απλά και μόνο, η προσπάθεια αλλαγής και βελτιώσεων δεν επαρκεί“. Σε αυτό το άρθρο του, ο Garvin εξετάζει το μηχανισμό δημιουργίας ενός οργανισμού εφαρμογής της

οργανωσιακής μάθησης και αναλύει τα βήματα που είναι απαραίτητα για να αρχίσει ο δρόμος της οργανωσιακής μάθησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το κύκλωμα που εξετάζει ο Garvin είναι τα θεμελιώδη στοιχεία της ΔΟΠ. Διατυπώνει οδηγίες διαχείρισης για την εφαρμογή της μάθησης και έναν τρόπο μέτρησής της, που θεωρούνται απαραίτητα για να εισέλθουμε στο πεδίο εφαρμογής. Πιο συγκεκριμένα, ο συγγραφέας εντοπίζει τις πέντε θεμελιώδεις δραστηριότητες, οι οποίες θα πρέπει να εφαρμόζονται από τους οργανισμούς που προσπαθούν να εφαρμόσουν την οργανωσιακή μάθηση, δηλαδή τη συστημική επίλυση προβλημάτων, τον πειραματισμό με νέες προσεγγίσεις, την μάθηση από την εμπειρία και την ιστορία, την μάθηση από τις εμπειρίες και τις παρελθούσες επιδόσεις των άλλων και τη γρήγορη και αποτελεσματική μεταφορά της γνώσης, σε όλο τον οργανισμό. Ουσιαστικά, όλες αυτές οι δεξιότητες αποτελούν όρους της ΔΟΠ και έχουν το ίδιο περιεχόμενο με αυτό του Garvin:

- Kaizen-συνεχής βελτίωση
- Πειραματικό σχέδιο
- Αναθεώρηση Santayana
- Συγκριτική αξιολόγηση ανταγωνιστών
- Διάχυση της γνώσης
- Μια σαφής διαφορά

Καμία συνιστώσα του διδύμου ΔΟΠ – Οργανωσιακή Μάθηση, από μόνη της, δεν λειτουργεί καλά για όλους. Μολονότι οι ενθουσιώδεις υπέρμαχοι της ΔΟΠ θα ήθελαν να διαβεβαιώσουν ότι όλες οι πλευρές της ΔΟΠ είναι γενικές και μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλους τους οργανισμούς, όλοι οι οργανισμοί βιώνουν τους δικούς τους συγκεκριμένους περιορισμούς σε αυτό που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής των πρακτικών ΔΟΠ, μόνο.

Πράγματι, φαίνεται να υπάρχει σαφής διαφορά μεταξύ των εννοιών “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας” και “Οργανωσιακή Μάθηση”. Ο Sitkin και άλλοι εμπειρικοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως ο Taguchi, ο Nakahara ισχυρίζονται ότι πρακτικές ΔΟΠ που βασίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη, στη συνεχή βελτίωση και στη συστημική αντιμετώπιση του οργανισμού, “καταλήγουν σε ένα παραδοσιακό, κλειστό σύστημα αυτοματοποιημένου ελέγχου“. Δηλαδή, σε ένα σύστημα που έχει πρότυπα

απόδοσης, έναν τρόπο μέτρησης της απόδοσης βάσει των προτύπων και έναν τρόπο τροποποίησης του συστήματος, ώστε να επιτευχθούν τα πρότυπα που έχουν τεθεί. Η προσέγγιση της “Οργανωσιακής Μάθησης” ωστόσο, αναφέρεται στον οργανισμό ως ένα ανοικτό σύστημα, το οποίο είναι μάλλον προσανατολισμένο προς τον πειραματισμό, παρά προς τον έλεγχο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ΔΟΠ φαίνεται να είναι πιο κατάλληλη σε σταθερά και προβλέψιμα περιβάλλοντα όπου λαμβάνουν χώρα επαναλαμβανόμενες λειτουργίες. Ένα περιβάλλον αρκετά ασταθές και απρόβλεπτο, που εμπεριέχει καινοτομία και πολύ αβέβαιες λειτουργίες, θα απαιτούσε μια προσέγγιση “Οργανωσιακής Μάθησης” προσανατολισμένη στον πειραματισμό, ώστε να εφεύρει νέα προϊόντα και εφαρμογές. Τέλος, οι πρακτικές της ΔΟΠ χρειάζεται να τροποποιηθούν προς την προσέγγιση της “Οργανωσιακής Μάθησης”, ώστε να μπορούν να εφαρμοσθούν σε ποικίλα οργανωσιακά περιβάλλοντα και πλαίσια. Δηλαδή, οι μοναδικές, αν και συμπληρωματικές, δυνατότητες της ΔΟΠ εάν συνδυαστούν με τη Συστημική Σκέψη, αποτελούν εξαιρετικά εργαλεία και θα μπορούσαν να βοηθήσουν έναν οργανισμό να προχωρήσει προς την προσέγγιση της Οργανωσιακής Μάθησης. Αποτελούν ένα συνεργατικό δίδυμο, του οποίου τα ατομικά δυνατά σημεία συμπληρώνονται αμοιβαίως και οδηγούν έναν οργανισμό προς την αποτελεσματική αλλαγή, την καινοτομία και την επιχειρηματική υπεροχή.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η έννοια "Μαθησιακός οργανισμός" απασχολεί όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια τις επιχειρήσεις στις οποίες γίνεται αντιληπτό ότι δεν είναι μια άχρηστη θεωρητική έννοια, αλλά μία πρακτική που λειτουργώντας σωστά μπορεί να προσδώσει κρίσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα. Φυσικά, η ευρύτητα της έννοιας οδηγεί σε πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις αλλά συχνά και σε παρερμηνείες ή αποσπασματικές θεωρήσεις.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ιδιαίτερη σημασία έχει η ερμηνεία και η συγκεκριμένη μορφή αντίληψης του καθένα για τον μαθησιακό οργανισμό. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο να οριστεί η έννοια του, δίνοντας έτσι μια συνοπτική εικόνα για την υφή και τις λειτουργίες

του. Παρακάτω, αναφέρονται τρεις ορισμοί του Μαθησιακού Οργανισμού. Σύμφωνα με τον πρώτο ορισμό που δόθηκε από τον Peter Senge (1990), Μαθησιακός Οργανισμός είναι ένας οργανισμός, στον οποίο οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα, ατομικά και συλλογικά, συνεχώς αυξάνουν την χωρητικότητά τους για να παράγουν αποτελέσματα που πραγματικά τους ενδιαφέρουν.

Επίσης κατά τον δεύτερο ορισμό που διατυπώθηκε από τους M.Pedler, J. Burgoyne and Tom Blydell (1994), πρόκειται για έναν οργανισμό που ενθαρρύνει την μάθηση μεταξύ των ανθρώπων του. Προάγει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, με σκοπό να δημιουργήσει ένα πιο πληροφορημένο ανθρώπινο δυναμικό. Το παραπάνω, παράγει έναν ιδιαίτερα ελαστικό οργανισμό, όπου οι άνθρωποι δέχονται και υιοθετούν τις νέες ιδέες και τις αλλαγές κάτω από ένα κοινό πρίσμα.

Τέλος, άξια αναφοράς είναι και η προσέγγιση της συγκεκριμένης φιλοσοφίας, όπως προκύπτει από τον τρίτο ορισμό ο οποίος ανήκει στην Nancy Dixon (1994). Συγκεκριμένα, ο Μαθησιακός Οργανισμός προσπαθεί να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό του, ώστε να αξιοποιήσει τις πλήρεις δυνατότητες του και χρησιμοποιεί την μάθηση ως αποτελεσματικό μέσο για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του είναι η αποδοχή δύο βασικών αρχών για την καθοδήγηση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ιδιαίτερα, αναφέρεται πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στην εκπαιδευτική διαδικασία, μέσω της οποίας επιδιώκονται στόχοι που συχνά είναι ευρύτεροι από αυτούς που στενά προσδιορίζονται εντός της επιχείρησης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προσωπική τους ανάπτυξη και να μπορούν να συμμετέχουν σε αποφάσεις σχετικά με αυτή¹.

Γίνεται αντιληπτό από την συγκριτική ανάλυση όλων των ορισμών, το κοινό και ιδιαίτερα σημαντικό σημείο που προκύπτει εστιάζεται στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχειρησιακή λειτουργία και η συστηματική ανάπτυξη του. Παρατηρείται λοιπόν, η συνεχής αύξηση της σημασίας που αποκτά η εκπαίδευση των εργαζομένων από την επιχείρηση, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για άλλους γενικότερους σκοπούς. Συγκεκριμένα, ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι η

¹US Army Corps of Engineers-Learning Organization Doctrine ,November 2003

ύπαρξη των Προγραμμάτων Ανάπτυξης Εργαζομένων (Employee Development Schemes - EDS). Πρόκειται για προγράμματα τα οποία υποστηρίζονται από τους εργοδότες και συχνά και από τα σωματεία των εργαζομένων που παρέχουν σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση. Ειδικότερα, μέσω της παροχής μίας ποικιλίας από προσωπικά, ακαδημαϊκά, και ψυχαγωγικά ενδιαφέροντα καλύπτουν ένα εύρος προσόντων, από βασικά μέχρι και ακαδημαϊκά προσόντα, σχετικά με θέματα άμεσου εργασιακού ενδιαφέροντος ή γενικότερου προσανατολισμού².

Γενικά, παρατηρείται μία στροφή των επιχειρήσεων στον τομέα της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για να πετύχουν τους στόχους τους. Έτσι, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να αλλάξουν την οργάνωσή τους και με διάφορους τρόπους να ξεφύγουν από το πατροπαράδοτο πλαίσιο λειτουργίας. Ιδιαίτερα, το πρότυπο της μαθησιακής οργάνωσης που ερευνάται εδώ, παρέχει στις σύγχρονες επιχειρήσεις το ευέλικτο και αποτελεσματικό προφίλ που αυτές επιθυμούν. Η ανάλυση που ακολουθεί, στόχο έχει την εκτεταμένη διερεύνηση του θέματος, την ανάλυση όλων των παραμέτρων του και την υπόδειξη τρόπων εφαρμογής της φιλοσοφίας του Μαθησιακού Οργανισμού στην καθημερινή πρακτική.

1.3 ΑΞΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΕΠΕΤΑΙ ΕΝΑΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

Προκειμένου να δημιουργηθεί ένας Μαθησιακός Οργανισμός, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες. Πρώτος είναι η λεγόμενη «επίγνωση» (awareness). Οι οργανισμοί θα πρέπει να γνωρίζουν καλά ότι η (δυνατότητα για) εκμάθηση – γνώση είναι απαραίτητη πριν αναπτυχθούν σε Μαθησιακός Οργανισμός. Αυτή η πρόταση μπορεί να φαίνεται περίεργη αλλά αυτή η γνώση θα πρέπει να λάβει μέρος σε όλα τα επίπεδα, όχι απλά στο επίπεδο του management. Εφόσον λοιπόν, μια εταιρία έχει αναγνωρίσει την ανάγκη της για αλλαγές, είναι υπεύθυνη να δημιουργήσει εκείνο το κλίμα μέσα στο οποίο οι αλλαγές να προκύψουν.

² Organization Learning from the Perspective of a process - Pat Halloran ,1999

Ένας δεύτερος παράγων είναι το «περιβάλλον». Συγκεντρωτικές, μηχανιστικές δομές δεν δημιουργούν ένα καλό περιβάλλον. Τα άτομα δεν έχουν μεγάλο εύρος αντίληψης της ολότητας του οργανισμού και των στόχων του. Αυτό προκαλεί «πολιτικά» και περιορισμένα – στενά συστήματα τα οποία αποθαρρύνουν την μαθησιακή διαδικασία. Γι' αυτό μια πιο ευέλικτη, συστηματοποιημένη-οργανική δομή πρέπει να εφαρμόζεται. Λέγοντας οργανική, εννοούμε μια πιο επίπεδη δομή η οποία να ενθαρρύνει την εμφάνιση καινοτομιών. Η πιο επίπεδη δομή (Lean) επίσης προωθεί την «διακίνηση» πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο ένα πιο ενημερωμένο εργατικό δυναμικό.

Θεωρείται σημαντικό για την διοίκηση της επιχείρησης να υιοθετήσει μια νέα φιλοσοφία η οποία θα ενθαρρύνει την ειλικρίνεια, την πρωτοβουλία και να δέχεται τα λάθη και την αβεβαιότητα ως κομμάτια της καθημερινότητας της. Τα μέλη θα πρέπει να κάνουν ερωτήσεις χωρίς να υπάρχει ο φόβος μιας αυστηρής επίπληξης. Αυτά τα ερωτηματικά συνήθως μας οδηγούν στην εύρεση προβλημάτων σε πρώιμο στάδιο και μειώνουν το χρόνο που καταναλώνουν αυτά, προκειμένου να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν. Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί αυτή η φοβία, είναι να εισάγουμε την ανωνυμία ώστε οι ερωτήσεις ή προτάσεις να γίνονται, χωρίς όμως η πηγή τους να είναι απαραίτητα εμφανής. Εδώ σημειώνεται ότι η ανωνυμία έχει μνημονευθεί και μπορεί να επιτευχθεί μέσω ηλεκτρονικής συμμετοχής σε κάποια σύσκεψη. Αυτού του τύπου οι συσκέψεις μπορούν επίσης να ενθαρρύνουν διαφορετικές πλευρές να επικοινωνήσουν και μοιραστούν γνώσεις, κάνοντας πραγματικά μια επιχείρηση έναν Μαθησιακό Οργανισμό³.

Η «ηγεσία» αποτελεί τον τρίτο παράγοντα, ο οποίος θα πρέπει να καλλιεργήσει την αρχή των Συστημάτων Σκέψης (System Thinking Concept) και να ενθαρρύνει την μάθηση, ώστε να βοηθήσει τόσο το άτομο όσο και τον οργανισμό στην διαδικασία εκμάθησης (learning). Είναι ευθύνη του ηγέτη να βοηθήσει να αναδομηθούν οι αντιλήψεις των ατόμων, ως μέλη μιας ομάδας. Για παράδειγμα, πρέπει να βοηθήσουν τις

³ Learning to forget and forgetting to learn: Towards effective management of organizational knowledge, Journal: Development & Learning in organization, ISSN 1477-7282, Volume 18, Issue 6, Dec 2004 .

ομάδες να κατανοήσουν ότι ο ανταγωνισμός είναι μια μορφή μάθησης, και όχι μια καταστροφική διαδικασία. Η διοίκηση πρέπει να δείχνει υποχρέωση για μια μακροπρόθεσμη δυνατότητα εκμάθησης, όσον αφορά το περιεχόμενο των πηγών μιας τέτοιας διαδικασίας. Το μέγεθος των διαθέσιμων πηγών (χρήματα, προσωπικό και χρόνος) καθορίζει την ποσότητα και την ποιότητα της διαδικασίας μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να στηρίζει την παραπάνω λειτουργία με κάθε μέσο .

Στη συνέχεια η «ενδυνάμωση» (empowerment) είναι απαραίτητο στοιχείο για την δημιουργία Μαθησιακού Οργανισμού. Το «κέντρο δράσης» της ηγεσίας αλλάζει από τους managers στους εργαζομένους. Εδώ είναι που εισέρχεται ο όρος ενδυνάμωση. Οι εργαζόμενοι γίνονται υπεύθυνοι για την εργασία τους, αλλά η διοίκηση δεν χάνει την εξουσιαστική της ανάμειξη. Πρέπει ακόμη να ενθαρρύνουν, να κρατούν ζωντανό τον ενδιαφέρον και να συντονίζουν τους εργαζόμενους. Επίσης ίση συμμετοχή πρέπει να επιτρέπεται σε όλα τα επίπεδα ώστε τα μέλη να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον ταυτόχρονα. Αυτή είναι μια όχι και τόσο παραδοσιακή μορφή μάθησης η οποία περιλαμβάνει μια «από την κορυφή έως και το τελευταίο στάδιο» διάρθρωση εφαρμογής, γεγονός ωστόσο χρονοβόρο.

Ο εναπομένον παράγοντας είναι η εφαρμογή – μάθηση όλων των παραπάνω. Οι εταιρίες μπορούν να μάθουν να επιτυγχάνουν όλα τα προηγούμενα «απαραίτητα» μέσα σε εργαστήρια μάθησης (Learning Labs). Αυτά είναι μικρής κλίμακας μοντέλα, πραγματικών καταστάσεων όπου διοικητικές ομάδες μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί, μέσω παιχνιδιών εξομοίωσης. Έχουν ανάγκη να μάθουν, απαραίτητα, τι είναι η αποτυχία ώστε να μπορούν να μαθαίνουν από τα λάθη του παρελθόντος ώστε στο μέλλον να παρουσιάζονται πιο ενημερωμένες και προετοιμασμένες για δυσάρεστες καταστάσεις. Εντούτοις, οι διοικητές θα είναι υπεύθυνοι για την δημιουργία μιας ανοιχτής, ευέλικτης ατμόσφαιρας – δομής στους οργανισμούς τους, προκειμένου να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους να ακολουθούν το δικό τους «μαθησιακό» παράδειγμα ⁴.

⁴ Chris Argyris , Teaching smart people how to learn, Harvard Business Review p.69 (3),1991.

Οποιοσδήποτε οργανισμός που θέλει να εφαρμόσει μια φιλοσοφία μαθησιακής οργάνωσης, απαιτεί γενική στρατηγική με εμφανείς και καλά καθορισμένους στόχους. Όταν ξεκαθαριστούν τα εργαλεία που χρειάζονται για να υλοποιήσεις ευκολότερα την δεδομένη στρατηγική, πρέπει να συγκεκριμενοποιηθούν οι στόχοι ώστε να υπάρχει σαφής εικόνα και σχέδιο δράσης. Ακόμη είναι φανερό ότι ο καθένας έχει την δική του ερμηνεία του όρου «Μαθησιακός Οργανισμός», έτσι ώστε να παράγει ένα σχέδιο δράσης το οποίο να κάνει την μετατροπή των ομάδων σε Μαθησιακό Οργανισμό να φαίνεται αδύνατη. Όπως και να έχει, είναι δυνατό να αναγνωρίσουμε τρεις γενικής χρήσης στρατηγικές, οι οποίες τονίζουν πιθανές «οδούς» για την ανάπτυξη των Μαθησιακών Οργανισμών. Τα συγκεκριμένα εργαλεία που απαιτούνται για την υλοποίηση κάποιων από αυτές, εξαρτώνται από την στρατηγική που υιοθετείται, αλλά η αυτοβουλία και χρησιμοποίηση που αντιπροσωπεύουν είναι γενικότερη. Αυτές οι χρήσεις των εργαλείων περιγράφονται ευκολότερα χρησιμοποιώντας τις πέντε αρχές του Μαθησιακού Οργανισμού (Senge, 1990), που αναλύονται παρακάτω.

Οι τρεις στρατηγικές είναι :

- ❖ Τυχαία (Accidental): Αυτή είναι η τυχαία προσέγγιση η οποία δεν ξεκίνησε με επίγνωση της αρχής της μαθησιακής οργάνωσης (Μαθησιακός Οργανισμός Concept).
- ❖ Ανατρεπτική (Subversive): Όταν ένας οργανισμός «ανακαλύψει» την φιλοσοφία Μαθησιακού Οργανισμού, θα πρέπει να πάρει μια απόφαση για το πώς θέλει να προχωρήσει. Η ανατρεπτική στρατηγική διαφέρει από την τυχαία στο επίπεδο της επίγνωσης, δηλαδή ότι υπάρχει συνείδηση της αλλαγής και επιζητείται, δηλαδή δεν είναι «μυστική». Και αυτή η στρατηγική μπορεί να μην υιοθετεί και υποστηρίζει ανοιχτά το ιδανικό του Μαθησιακού Οργανισμού, όμως αξιοποιεί και εκμεταλλεύεται τις ιδέες και τις τεχνικές του.
- ❖ Δεδομένη (Declared): Η άλλη επιλογή είναι η δεδομένη (παραδοσιακή) προσέγγιση. Με ετούτη τη στρατηγική ο οργανισμός αναλύει τον ίδιο του τον εαυτό.

Υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι λεγόμενες «χρυσοί κανόνες», οι οποίες καταδεικνύουν τους βασικούς συντελεστές για την δημιουργία, εύρυθμη λειτουργία και επιτυχία ενός Μαθησιακού Οργανισμού, και συνοψίζονται στα οχτώ παρακάτω σημεία:

- 1) Πρόδος με την Αλλαγή: Δεν θα πρέπει να υπάρχει φόβος για πιθανή αποτυχία. Οι Μαθησιακός Οργανισμός τρέφεται με τις αλλαγές.
- 2) Ενθάρρυνση του πειραματισμού: Ο πειραματισμός, με την έννοια ότι υπάρχει άγνοια σε ορισμένες καταστάσεις (όπου η γνώση έρχεται μέσω εμπειρίας), είναι ένα απαραίτητο ρίσκο στην όλη διαδικασία μετατροπής και επιτυχίας του Μαθησιακού Οργανισμού.
- 3) Επιτυχία ή Αποτυχία της Επικοινωνίας: Άμεσα συνδεδεμένο με το παραπάνω αυτό το σημείο τονίζει την σπουδαιότητα της επικοινωνίας για τον στόχο που αναλύουμε. Απαραίτητο λοιπόν είναι να εκτιμάται, να ελέγχεται και στη συνέχεια να γίνεται μια σωστή αποτίμηση της προσφοράς της επικοινωνίας.
- 4) Απόκτηση Γνώσεων-Μάθηση από το Περιβάλλον: Η απόκτηση γνώσεων πρέπει έχει πηγές τόσο εσωτερικές όσο και εξωγενείς. Πολύ σημαντικό είναι να μπορεί ο οργανισμός και τα μέλη του να μαθαίνουν από την εμπειρία και τα «παθήματα» των άλλων επιχειρήσεων.
- 5) Διευκόλυνση της διαδικασίας μάθησης (Learning) μέσω των Εργαζομένων: Συνδέεται με το 2ο σημείο όπου τονίστηκε η ενθάρρυνση των εργαζομένων και συμπληρώνεται εδώ η προώθηση της συμμετοχής σε περισσότερες εργασίες.
- 6) Σύστημα Ανταμοιβής της Μάθησης: Καθένας θέλει η δουλειά του να εκτιμάται και να αμείβεται, η επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να ωθήσει μέσω αυτού του συστήματος το ηθικό τους και την διάθεσή τους για απόδοση.
- 7) Ύπαρξη «Κατάλληλου Εγωισμού»: Εδώ εννοείται ότι ο οργανισμός θα πρέπει να διατηρεί κάποιο χαρακτήρα και να μην παρασύρεται μέσα στις διαδικασίες παραμερίζοντας τους αντικειμενικούς στόχους της.
- 8) Ύπαρξη Αίσθησης «Φροντίδας»: Είναι απαραίτητο να υπάρχει μια αίσθηση ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για το κάθε μέλος του χωριστά. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ασφαλείς⁵.

Υπάρχουν πέντε αρχές, όπως περιγράφονται από τον Peter Senge, που είναι βασικές για το ανθρώπινο δυναμικό, μέσα σε ένα Μαθησιακό Οργανισμό και πρέπει πάντοτε να γίνονται αντικείμενο ανάλυσης, σε μια τέτοια περίπτωση .

⁵ The enlightening leader and effective learning strategy , David R. Preston .

Πρώτη αρχή η μάθηση μέσα στην ομάδα (team learning), δεύτερη αρχή είναι η δημιουργία «μοιρασμένων οραμάτων» (shared visions) για την επιχείρηση, ακολούθως αναφέρεται ότι κάθε άτομο έχει μια δική του εικόνα για τον κόσμο, με βαθιά ριζωμένες υποθέσεις και αξίες. Αυτή είναι και η τρίτη αρχή η οποία ονομάζεται «πνευματικό μοντέλο» (mental model) κάθε ανθρώπου, έπειτα η τέταρτη αρχή έρχεται να προσθέσει την «προσωπική κυριαρχία-έλεγχο». Τέλος, ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε Μαθησιακού Οργανισμού είναι η πέμπτη αρχή, τα «συστήματα στοχασμού» (systems thinking). Αυτή είναι η ικανότητα να βλέπει κάποιος την ευρύτερη εικόνα, να βλέπει τις σχέσεις μέσα σε ένα σύστημα σαν απλές αλυσίδες αιτίων και αποτελεσμάτων, επιτρέποντας να μελετάται και να ελέγχεται μια ολόκληρη διαδικασία και όχι αποκομμένα ένα μικρό μέρος της ⁶.

Τα «συστήματα στοχασμού» είναι θεμελιώδη για οποιοδήποτε Μαθησιακό Οργανισμό. Χωρίς ετούτη τα «συστήματα στοχασμού» κάθε άλλη από τις αρχές απομονώνεται από τον ζωντανό οργανισμό και δεν επιτυγχάνει τον αντικειμενικό σκοπό της. Η πέμπτη αρχή λοιπόν ενοποιεί τις υπόλοιπες ώστε η εφαρμογή τους σε ολόκληρο το σύστημα του οργανισμού. Όμως και το αντίστροφο είναι πραγματικότητα, ότι δηλαδή τα «συστήματα στοχασμού» δεν μπορούν να επιτύχουν δίχως τις προαναφερθείσες τέσσερις αρχές. Όλες είναι απαραίτητες για την επιτυχή εφαρμογή της πέμπτης αρχής, τονίζοντας και πάλι το σκοπό της: τα συστήματα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως σχέσεις μεταξύ των μερών του οργανισμού και όχι ως χωριστά κομμάτια.

Αρχικά θα πρέπει να γίνει αντιληπτό πως η λύση ενός προβλήματος ίσως να επιβαρύνει ένα άλλο ή και να δημιουργεί ένα πρόβλημα σε ένα άλλο μέρος του συστήματος, «το σημερινό πρόβλημα οφείλεται σε προηγούμενη λύση». Πολύ σημαντικό είναι και το γεγονός ότι μέσα από μια ενέργεια πρώτα θα φανούν τα βραχυπρόθεσμα οφέλη (όχι ιδιαίτερα σημαντικά) και έπειτα οι πιθανές μακροπρόθεσμες ζημιές, οι οποίες είναι πολύ πιο σοβαρές. Επίσης σε τέτοιες περιπτώσεις έχει δειχτεί ότι ο πιο γρήγορος ρυθμός ανάπτυξης είναι να προχωράς αργά προκειμένου να γίνουν όλα σωστά, χωρίς έπειτα πρόσθετες χρονοβόρες διορθώσεις. Γενικότερα η αποδοτικότητα

⁶ A conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning, Fulmer Robert M., Keys Bernard J., Organizational Dynamics, Autumn 1998 .

ενός συστήματος εξαρτάται από την ολότητα των μερών του, και τα άτομα και τα προβλήματα είναι μέρος του συνόλου.

Τέλος, ακόμη και οργανισμοί οι οποίοι δεν είναι Μαθησιακός Οργανισμός, και ούτε προσπαθούν να γίνουν, εκδηλώνουν συμπεριφορές, που ωστόσο δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικές για την προαγωγή του οργανισμού και των μελών του. Η Rosabeth Moss Kanter, μελετώντας ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών κατέληξε σε κάποια συμπεράσματα για «αρνητικές» συμπεριφορές, οι οποίες μπορούν να υιοθετηθούν προκειμένου να επηρεάσουν αρνητικά του εργαζόμενους και να μειώσουν την απόδοση της εταιρίας. Να μην δέχεται το άτομο οποιαδήποτε ιδέα από κατώτερους με καχυποψία, μόνο και μόνο επειδή είναι από κατώτερο και γιατί αποτελεί κάτι νέο. Ακόμη θα πρέπει τα προβλήματα να αντιμετωπίζονται ως σημάδια αποτυχίας και να κυριαρχεί η ιδέα ότι ο ανώτερος στην ιεραρχία γνωρίζει οτιδήποτε σημαντικό για τον οργανισμό. Φυσικά όλα αυτές οι συμπεριφορές είναι το ιδανικό παράδειγμα προς αποφυγήν για ένα Μαθησιακό Οργανισμό, κανόνες που πάντοτε πρέπει να παραβιάζονται για την πρόοδο και επιτυχία του οργανισμού⁷.

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε προσπάθεια να δοθεί ένας ορισμός της έννοιας του Μαθησιακού Οργανισμού μέσα από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Ταυτόχρονα με την απόδοση ορισμού γίνεται και προσπάθεια να ενταχθεί ο οργανισμός μάθησης σε ένα περιβάλλον διοίκησης ολικής ποιότητας. Παρατίθεται η ανάλυση των αρχών της Δ.Ο.Π και της Οργανωσιακής Μάθησης έτσι ώστε να μπορέσουμε να αναλύσουμε την σχέση των δυο αυτών πρακτικών και πως αυτές οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ικανότητα του οργανισμού να βλέπει το μέλλον και να προλαβαίνει τις εξελίξεις.

Είναι σκόπιμο να αναφερθούμε και στην ανάλυση των στρατηγικών που υπάρχουν έτσι ώστε η υιοθέτηση της φιλοσοφίας οργανωσιακής μάθησης και των συστημάτων

⁷ Schneider Benjamin-Brief Arthur P.-Guzzo Richard A. , Creating a climate and culture for sustainable organizational change, Organizational Dynamics, Spring 1996

στοχασμού , η χρήση των οποίων μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία και αποτελεσματική δημιουργία ενός μαθησιακού οργανισμού.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Us Army Corps of Enginess-Learning Organisation Doctrine, November 2003
2. Pat Halloran, Organizational Learning of the perspective of the process, 1999
3. Learning to forget and forgetting to learn: Towards effective management of organizational knowledge, Journal: Development & Learning in organization, ISSN 1477-7282, Volume 18, Issue 6, Dec 2004
4. Chris Argyris, Teaching smart people how to learn, Harvard Business Review p.69 (3), 1991
5. David R. Preston The enlightening leader and effective learning strategy
6. Fulmer Robert M.-Keys Bernard J., A conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning, Organizational Dynamics, Autumn 1998
7. Schneider Benjamin-Brief Arthur P.-Guzzo Richard A. , Creating a climate and culture for sustainable organizational change, Organizational Dynamics, Spring 1996.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 2

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

2.1 ΠΟΡΕΙΑ ΣΤΟ ΧΡΟΝΟ-ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Ο λόγος της σύγχρονης αύξησης του ενδιαφέροντος για οργανωσιακή μάθηση, δεν είναι άλλος από τον αυξανόμενο ρυθμό αλλαγής στο τοπικό όσο και στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό τοπίο. Η επιχείρηση που θα καταφέρει να μάθει γρήγορα και στην συνέχεια να αφομοιώσει τις αλλαγές είναι αυτή που θα αποδώσει καλύτερα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η αλλαγή πλέον, μετριέται σε όρους μηνών και όχι σε όρους ετών, όπως γίνονταν στο παρελθόν καθώς οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και ο ανταγωνισμός χωρίς όρια. Κλασικά, η εργασία παρουσιάζονταν ως συντηρητική και απόμακρη από τις αλλαγές. Η μάθηση θεωρούνταν ως κάτι το διαχωρισμένο από την εργασία και κάθε είδους πρόοδος φαινόταν ως αναγκαία αλλά και ενοχλητική. Είναι λοιπόν ενδιαφέρον να παρατηρηθεί ιστορικά, πως έγινε η μετάβαση από την μία εποχή στην άλλη.

Ουσιαστική έρευνα αναφορικά με την «τέχνη της μάθησης» δεν έγινε μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα. Την δεκαετία του '50 εισήχθη το σκεπτικό των Συστημάτων Σκέψης (Systems Thinking), αλλά δεν εφαρμόστηκε ποτέ. Η Gould-Kreutzer Associates, Inc. προσδιόρισε τα Συστήματα Σκέψης ως «το πρίσμα κάτω από το οποίο παρατηρούνταν περισσότερο οι σχέσεις παρά τα πράγματα, το να βλέπεις το δάσος και τα δέντρα». Αυτό έδειχνε πως οι επιχειρήσεις έπρεπε να γνωρίζουν στοιχεία για την επιχείρηση ως σύνολο, αλλά και για τα άτομα ξεχωριστά. Μέχρι την εισαγωγή αυτού του σκεπτικού, οι εταιρείες επικεντρώνονταν στις δικές τους ανάγκες και όχι στις ανάγκες των εργαζομένων. Τα Συστήματα Σκέψης προσπάθησαν να αλλάξουν τις διοικητικές κατευθύνσεις, έτσι ώστε να περιλαμβάνουν και τις ατομικές φιλοδοξίες των εργαζομένων, εκτός από τους στόχους της επιχείρησης⁸.

⁸ Checkland, P. , Systems thinking, Systems practice. , New York: Wiley , 1981.

Μια κατηγορία των παραπάνω συστημάτων ήταν τα Συστήματα Στήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems - DSS) και χρησίμευαν στα διοικητικά στελέχη για την λήψη μελλοντικών αποφάσεων. Συγκεκριμένα, αφορούσαν την δημιουργία επιχειρησιακών μοντέλων τα οποία στην ουσία ωφελούσαν περισσότερο την διοίκηση παρά την συνολική και καθολική λειτουργία του συστήματος της επιχείρησης. Αυτό οφείλονταν στο ότι το μοντέλο, όπως αυτό σχεδιάζονταν, επικεντρωνόταν κυρίως στην δεδομένη μορφή που είχε η επιχείρηση εκείνη την στιγμή και στις περιορισμένες μελλοντικές εναλλακτικές μορφές της. Ένα από τα πλεονεκτήματα των Συστημάτων Στήριξης Αποφάσεων ήταν πως μετέτρεψαν την εννοούμενη γνώση (implicit knowledge) σε προφανή γνώση (explicit knowledge). Κάτι τέτοιο παρείχε περισσότερη γνώση μέσα στην επιχείρηση καθώς και μία δυνατότητα αυξημένης ενδοεπιχειρησιακής μάθησης αφού η 'προφανής γνώση' εξαπλώνεται γρηγορότερα και ευκολότερα μέσα στην επιχείρηση. Με βάση αυτό το δεδομένο τα Συστήματα Στήριξης Αποφάσεων θεωρήθηκαν ως μία επιπρόσθετη μέθοδος επικοινωνίας στις επιχειρήσεις. Αυτό το συστηματικό εργαλείο προβλέπονταν να γίνει απαραίτητο για τον κάθε manager, κάτι που τελικά δεν έγινε ποτέ.

Στην δεκαετία του '70 η ίδια ιδέα μετονομάστηκε σε οργανωσιακή μάθηση. Ένας από τους πρώτους ερευνητές σε αυτό το πεδίο της έρευνας ήταν ο Chris Argyris του Πανεπιστημίου Harvard. Το βιβλίο που εξέδωσε το 1978 ήταν μία ιδιαίτερη σημαντική προσέγγιση στο θέμα. Ακόμα όμως και έπειτα από αυτή την συγγραφική προσπάθεια η φιλοσοφία της οργανωσιακής μάθησης δεν εφαρμόστηκε από τις επιχειρήσεις⁹.

Στην δεκαετία του '80 οι επιχειρήσεις ανακάλυψαν την ύπαρξη του παράγοντα χρόνου ως μία άλλη μορφή συγκριτικού πλεονεκτήματος. Σταδιακά, αυτό οδήγησε σε μία μορφή ανταγωνισμού ικανοτήτων, κάτι που περιλάμβανε και την ανάπτυξη των ικανοτήτων μάθησης. Πολλοί ερευνητές, ανάμεσα τους και ο Peter Senge, ανέπτυξαν με τις έρευνες τους το συγκεκριμένο θέμα³. Η μεγάλη αύξηση της βιβλιογραφίας για το θέμα, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην εφαρμογή των μαθησιακών θεωριών στην

⁹ Argyris, C., & Schön, D. Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley, 1978 .

καθημερινή πρακτική. Οι επιχειρήσεις αυτές τώρα προσπαθούν να γίνουν Μαθησιακός Οργανισμός. Βέβαια, αν η αλλαγή μιας επιχείρησης σε Μαθησιακός Οργανισμός γίνει αμέσως τότε το περιβάλλον γύρω από τους εργαζόμενους θα γίνει περίπλοκο και δυναμικό. Κάτι τέτοιο θα προκαλέσει σύγχυση και συγκρούσεις στο εσωτερικό της εταιρείας και τελικά, μπορεί αντί για κλίμα μάθησης να προκληθεί χάος. Είναι λοιπόν εμφανές το ότι για να μπορέσει να μετατραπεί μια επιχείρηση σε μαθησιακή οργάνωση πρέπει να μπορεί να διατηρήσει μια ισορροπία μεταξύ της αλλαγής και της σταθερότητας, μεταξύ του 'παλιού' και του 'καινούργιου'. Οι οργανισμοί πρέπει να αλλάζουν έχοντας πλήρη γνώση του γύρω τους περιβάλλοντος. Συνεπώς, το γύρω περιβάλλον πρέπει να είναι το κατάλληλο για αλλαγή¹⁰.

2.2 ΕΙΔΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Προκειμένου να δοθεί μια πιο λεπτομερής ανάλυση του όρου "Μαθησιακός Οργανισμός" κρίνεται σημαντικό να αναλυθούν τα διάφορα είδη του καθώς και πώς αυτά λειτουργούν σε ένα περιβάλλον διοίκησης με έμφαση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Αρχικά είναι δόκιμο να αναφερθούμε στο πιο βασικό είδος του μαθησιακού οργανισμού είναι ο κλασικός ο οποίος έχει σαν κύριο χαρακτηριστικό του την μεγάλη ευελιξία του και την ικανότητα να προσαρμόζει τις ανάγκες του και τους στόχους του ανάλογα με την φύση των εργασιών της. Είναι φανερό ότι παίζει σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση που επιδιώκει να λειτουργήσει σαν μαθησιακός οργανισμός και να κατανοήσει τις ανάγκες που την οδήγησαν στην δημιουργία ενός τέτοιου οργανισμού, καθώς και την σύνθεση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί μέσα από την καταγραφή των δυνάμεων της τόσο σε ανθρώπινο δυναμικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο. Απαιτείται να γίνει αυτοαξιολόγηση η οποία θα βοηθήσει στην σωστή δημιουργία μαθησιακού οργανισμού ο οποίος με την σειρά του θα μας δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στον κλασικό τύπο μαθησιακού οργανισμού τα στελέχη

¹⁰ Senge P., The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization, London: Random House , 1990.

ανάπτυξης και σε ειδικές περιπτώσεις το τμήμα R&D της εταιρίας μέσα από έρευνες και συνεχείς μελέτες αναζητούν και βρίσκουν τα κενά γνώσης των ανθρώπων της επιχείρησης και με βάση αυτά προγραμματίζουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Βασικές λειτουργίες είναι το on-line training, η συνεχής συμμετοχή σε επιχειρησιακά παιχνίδια και οι συνεχείς δημόσιες συζητήσεις όλων των μελών της επιχείρησης με στόχο να ενημερωθούν.

Μια δεύτερη διάκριση του μαθησιακού οργανισμού μπορούμε να την κάνουμε με βάση τον τύπο της μάθησης η οποία διακρίνεται σε παραγωγική και σε στατική μάθηση. Όταν γίνεται αναφορά ότι η επιχείρηση διαχειρίζεται την διαδικασία μάθησης με δυναμικό τρόπο, δηλαδή η παραγωγή γνώσης γίνεται σαν αποτέλεσμα μιας συνεχούς διαδικασίας αναζήτησης και έρευνας πηγών που υπάρχουν και οι οποίες δίνουν στην εταιρία στοιχεία τα οποία δεν αποτελούν στατική γνώση αλλά η επεξεργασία τους απαιτεί συνεχές διάβασμα καθώς η αναθεώρηση τους είναι καθημερινή¹¹.

Όσον αφορά την διάκριση του μαθησιακού οργανισμού ο οποίος βασίζεται στην στατική γνώση, αναφερόμαστε σε έναν μαθησιακό οργανισμό ο οποίος έχει να διαχειριστεί έναν πολύ μεγάλο όγκο πληροφοριών και γνώσης που όμως δεν υπόκεινται σε εξέλιξη και συνεπώς η επεξεργασία του είναι λιγότερο απαιτητική στην λογική του ότι δεν αλλάζει η φύση και το περιεχόμενο του αντικειμένου έρευνας από το οποίο θα μας οδηγήσει στην δημιουργία μιας σημαντικής ποσότητας γνώσης, η οποία γνώση με την σειρά της θα οδηγήσει στην δημιουργία μαθησιακού οργανισμού¹².

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ο μαθησιακός οργανισμός σαν δημιούργημα, στην πολύ πρώιμη μορφή του χρονολογείται από την δεκαετία του '70 όπου ο πρωτοπόρος της μελέτης και

¹¹ Schein, Edgar, Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

¹² Senge, Peter, The Fifth Discipline Fieldbook, New York: Currency/Doubleday, 1994.

βιβλιογραφικής ανάπτυξης του ήταν ο Chris Argyris. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μελετώντας το σύγγραμμα του Argyris ανακάλυψαν την ύπαρξη του παράγοντα χρόνου ως μια άλλη μορφή συγκριτικού πλεονεκτήματος καθώς ο χρόνος αποτελεί τον κυριότερο προσδιοριστικό παράγοντα του διαχωρισμού της γνώσης σε δυναμική και στατική. Η ενδεδειγμένη μελέτη και ανάπτυξη του θέματος της γνώσης οδήγησε τις επιχειρηματικές μονάδες σε μια μορφή ανταγωνισμού ικανοτήτων, στοιχείο το οποίο περιελάμβανε και την ανάπτυξη των διαφόρων ικανοτήτων της μάθησης.

Σαν συνέχεια, την δεκαετία του '80 πολλοί ερευνητές, ανάμεσα τους και ο Peter Senge, ανέπτυξαν σε μεγάλο βαθμό την γνώση τους πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Η μεγάλη αύξηση της βιβλιογραφίας για το θέμα, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην εφαρμογή των μαθησιακών θεωριών στην καθημερινή τους πρακτική επιδιώκοντας την συνεχή βελτίωση των εργασιών και κατ' επέκταση αποτελεσμάτων τους.

Σήμερα η μελέτη του θέματος έχει φτάσει σε πολύ προχωρημένο στάδιο και το συμπέρασμα στο οποίο έχουμε οδηγηθεί είναι πως προέχει η σαφής αναγνώριση των αναγκών, των δυνατοτήτων και του περιβάλλοντος της επιχείρησης ώστε να δομηθεί το οικοδόμημα του μαθησιακού οργανισμού σε σωστές βάσεις.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

8. Checkland, P. , Systems thinking, Systems practice. , New York: Wiley , 1981.
9. Argyris, C., & Schön , D. Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley, 1978 .
10. Senge P., The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization, London: Random House , 1990.
11. Schein, Edgar, Organizational Culture and Leadership , San Francisco: Jossey-Bass , 1992.
12. Senge, Peter, The Fifth Discipline Fieldbook , New York: Currency/Doubleday , 1994.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Με τον όρο επιχείρηση ως μια οικονομική μονάδα εννοούμε τους κάθε φύσεως συνδυασμούς των παραγωγικών συντελεστών όπως είναι το έδαφος, κεφάλαιο, κλπ., που συμβάλλουν στην δημιουργία προϋποθέσεων κάλυψης οικονομικών αναγκών. Κάθε επιχείρηση είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου το οποίο λειτουργεί με συντονισμένες ενέργειες για την επίτευξη του κέρδους. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε ατομικές και εταιρικές. Οι εταιρικές επιχειρήσεις χωρίζονται σε προσωπικές, σε εταιρίες κεφαλαίου, συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες. Οι προσωπικές εταιρίες διακρίνονται σε ομόρρυθμες, ετερόρρυθμες και αφανής. Το χαρακτηριστικό των ατομικών και προσωπικών επιχειρήσεων είναι η απεριόριστη ευθύνη των φυσικών προσώπων που τις αποτελούν. Δηλαδή σε περίπτωση δυσμενών καταστάσεων όπως πτώχευση δεσμεύεται εκτός από την περιουσία της επιχείρησης και η προσωπική περιουσία των ιδιοκτητών. Ενώ στις επιχειρήσεις κεφαλαίου όπως είναι η ανώνυμη εταιρία η ευθύνη περιορίζεται στην εταιρική περιουσία. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σύσταση οποιασδήποτε μορφής εταιρίας είναι η σύνταξη καταστατικού και για συγκεκριμένους τύπους επιχειρήσεων είναι απαραίτητη και η παρουσία συμβολαιογράφου ενώ για άλλους πάλι αρκεί μόνο ένα ιδιωτικό έγγραφο. Ο βασικός στόχος όλων των τύπων επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της αξίας τους δηλαδή η δημιουργία πλούτου, η αύξηση και ο πολλαπλασιασμός του αρχικού κεφαλαίου¹³. Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι η έννοια της μεγιστοποίησης της αξίας είναι ευρύτερη από την έννοια «μεγιστοποίηση του κέρδους» για τρεις λόγους:

- Γιατί τα κεφάλαια που έχουν αποκτηθεί σήμερα έχουν μεγαλύτερη αξία από τα κεφάλαια που μπορεί να αποκτηθούν σε δέκα χρόνια από σήμερα,

¹³ Drucker, P.F. , The practice of management , Heinemann Professional, (1989)

- Γιατί στον όρο αξία περιλαμβάνεται και ο κίνδυνος που συνδέεται με τις εισοδηματικές ροές,

- Γιατί η «ποιότητα» των προσδοκώμενων κεφαλαιακών ροών μπορεί να ποικίλλει στο μέλλον. Το ύψος για παράδειγμα των κερδών μπορεί να κυμαίνεται ανάλογα με τις λογιστικές αρχές και κανόνες που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση¹⁴.

Αναφορικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων και για να προσδιορίσουμε για το αν μια επιχείρηση είναι μεγάλη, μεσαία ή μικρή, διάφορα κριτήρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Τα κριτήρια αυτά μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- Μερίδιο της αγοράς
- Αριθμός εργαζομένων
- Προϋπολογισμός επιχείρησης
- Διοίκηση και λήψη αποφάσεων.

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια μια επιχείρηση θεωρείται μικρομεσαία όταν η διοίκηση ασκείται από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης ο οποίος έχει και τον γενικό έλεγχο της εταιρίας του, έχει σχετικά μικρό μερίδιο αγοράς, περιορισμένους οικονομικούς πόρους και απασχολεί σχετικά μικρό αριθμό εργαζομένων. Η μικρομεσαία επιχείρηση ανήκει στην κατηγορία των προσωπικών επιχειρήσεων για τον απλούστατο λόγο ότι τα εξειδικευμένα διοικητικά στελέχη είναι περιορισμένα ενώ ο ιδιοκτήτης-διευθυντής παίζει μεγάλο ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της εταιρίας. Παρόλο που η ευέλικτη μορφή και οι καινοτομίες στην παραγωγή νέων προϊόντων κάνουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να έχουν ένα ξεχωριστό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας, τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα την τελευταία δεκαετία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλό δείκτη θνησιμότητας. Ο υψηλός δείκτης θνησιμότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οφείλεται κυρίως στο αυξανόμενο μονοπώλιο των μεγάλων επιχειρήσεων και στην τιμολογιακή πολιτική. Το αυξημένο κόστος παραγωγής που οφείλεται στην αύξηση του κόστους των παραγωγικών συντελεστών βγάζουν «εκτός αγοράς» τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες δεν μπορούν να «αντέξουν» τον πόλεμο των τιμών.

¹⁴ Erskine, R. , Business Management. London (1991) .

Εκτός όμως από αυτές τις βασικές αιτίες θνησιμότητας, η επιβίωση μιας επιχείρησης και ειδικά μιας μικρομεσαίας εξαρτάται από την οργάνωση, τη διοίκηση και τη λειτουργία της. Ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και μεγαλύτερος και οι μικρομεσαίες εταιρίες δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις διοικητικές απαιτήσεις των μεγάλων επιχειρήσεων. Μια μικρομεσαία επιχείρηση έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:

- Ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων
- Καλύτερη και ευκολότερη ροή πληροφοριών
- Καινοτομίες στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών
- Δημιουργία περισσότερων θέσεων εργασίας
- Έλλειψη γραφειοκρατίας
- Συντονισμός προσπαθειών

Τα μειονεκτήματα της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι:

- Μεγάλος επιχειρηματικός κίνδυνος
- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι
- Περιορισμένος αριθμός εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών
- Αβεβαιότητα για το μέλλον
- Δεν υπάρχει τμήμα σχεδιασμού εκπαίδευσης¹⁵.

Η συγκέντρωση εξουσίας στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη καθιστά δύσκολο τον προγραμματισμό για το μέλλον. Επειδή ο ιδιοκτήτης – διευθυντής είναι το πρόσωπο κλειδί στην ανάπτυξη της μικρομεσαίας επιχείρησης θα πρέπει να είναι ένα άτομο το οποίο να διαθέτει δημιουργική φαντασία δηλαδή μια μορφή επενδυτικής δραστηριότητας και να εργάζεται σκληρά. Οι επιχειρηματίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων παίζουν το σημαντικότερο ρόλο για την ανάπτυξη της εταιρίας αφού εκείνοι χαράσσουν συγκεκριμένη κατεύθυνση και με τις δικές τους αποφάσεις συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρίας (βασικός στόχος όλων των επιχειρήσεων) και στην κατεύθυνση των αποταμιεύσεων σε παραγωγικές επενδύσεις και στην προσφορά νέων προϊόντων τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες της αγοράς και επομένως θα

¹⁵ Goldstein, L. and Pfeifer, T. , Applied Strategic Planning , New York: McGraw-Hill, CO, (1993).

οδηγήσουν την εταιρία σε αύξηση του μεριδίου αγοράς. Το κέρδος δεν είναι το μοναδικό κίνητρο αλλά η επιθυμία της μικρομεσαίας εταιρίας για καινοτομία και επέκταση σε νέες αγορές και μεθόδους παραγωγής, δύο σημαντικά βήματα που μπορούν να οδηγήσουν την εταιρία σε ραγδαία ανάπτυξη. Ο επιχειρηματίας που διευθύνει μια μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να διακρίνεται για την ενεργητικότητά του, την οξυδέρκειά του και τη ριψοκινδυνότητα του αφού δεσμεύει μεγάλα χρηματικά ποσά για αναπτυξιακούς σκοπούς.

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να έχουν μια σταθερή πορεία ανάπτυξης και μακροβιότητα έχουν ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχέδιο. Μια αποτελεσματική διοίκηση οδηγεί την επιχείρηση στην επαρκή χρήση των διαθέσιμων υλικών και ανθρώπινων πόρων και επομένως στον αποδοτικό συνδυασμό των παραγωγικών πόρων για την παραγωγή ωφέλιμων αγαθών και υπηρεσιών αλλά και στην βαθιά κατανόηση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται (δηλαδή ποιοι είναι οι πελάτες τους, η χρήση των προϊόντων τους ή των υπηρεσιών τους). Οι επιχειρήσεις είναι συστήματα που αποτελούνται από ανθρώπινο και φυσικό κεφάλαιο. Τα άτομα που δραστηριοποιούνται μέσα στις επιχειρήσεις εκτελούν καθήκοντα και ασκούν αρμοδιότητες που τείνουν στην πραγμάτωση καθορισμένων στόχων. Εκείνοι που λαμβάνουν αποφάσεις για τα θέματα έχοντας ως βασικό στόχο την αποδοτικότερη λειτουργία και την μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης που συνδέονται με την επιχείρηση έτσι ώστε να διασφαλίσουν την ποιότητα της διαχειριστικής λειτουργίας. Ένα βασικό κομμάτι που επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η επιλογή των στόχων (δηλαδή το όραμα της επιχείρησης) και το περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό και εξωτερικό). Οι στόχοι της εταιρίας μπορούν να διατυπωθούν είτε γενικά είτε ειδικά. Οι στόχοι και η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση πρέπει να είναι στο πλαίσιο της στρατηγικής¹⁶. Οι στόχοι πρέπει να οριοθετούνται ανάμεσα στην απόδοση και το αποτέλεσμα δηλαδή ανάμεσα:

¹⁶ Kamoche, K. , A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management. In Mabey, C., Salaman, G. and Storey, J. (Eds), Strategic Human Resource Management (pp.283-296), London: Sage Publications in association with The Open University , (1998).

- Στη θέση της εταιρίας στην αγορά
- Στην καινοτομία
- Στην παραγωγικότητα
- Στους φυσικούς και οικονομικούς πόρους
- Στην κερδοφορία
- Στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών
- Στην στάση των εργαζομένων και απόδοση αυτών
- Στην δημόσια ευθύνη

Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε όλες αυτές τις περιοχές οι οποίες αποτελούν τη βάση για επιβίωση και ευημερία. Η ανάπτυξη της στρατηγικής διοίκησης και γενικά ενός στρατηγικού σχεδίου εξασφαλίζει το συντονισμό και τον προγραμματισμό, των βασικότερων αρχών της διοικητικής επιστήμης. Ο συντονισμός των προσπαθειών μιας εταιρίας είναι μια διαδικασία η οποία εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων της εταιρίας με καλή επίδοση. Με άλλα λόγια ο συντονισμός εξαρτάται από την αποτελεσματική διοίκηση. Η αποτελεσματική διοίκηση είναι εκείνη που ενθαρρύνει τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία, τη διευκόλυνση των δραστηριοτήτων και την αποδοτική οργανωσιακή συμπεριφορά. Η στρατηγική θεωρείται απαραίτητη για μια επιχείρηση και ειδικά για μια μικρομεσαία για τους ακόλουθους λόγους:

- Καλύτερη διερεύνηση των ιδιοτήτων των αγαθών και των υπηρεσιών ,
- Εξασφάλιση της επίτευξης των βασικών στόχων και αποδοτική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών ,
- Μακροχρόνιος προγραμματισμός ο οποίος ασχολείται βασικά με τους περιορισμένους πόρους της επιχείρησης και την αξιοποίηση τυχόν ευκαιριών από το ευρύτερο περιβάλλον της εταιρίας ,
- Ανάγκη των ατόμων για συνεργασία προκειμένου να πετύχουν τα οφέλη της αμοιβαίας ενδυνάμωσης της εταιρίας ,

- Ευκολότερη προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τις συνεχείς μεταβολές των συνθηκών της αγοράς¹⁷.

Το μίγμα της στρατηγικής διοίκησης θα πρέπει να αξιολογείται με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

- Ελάχιστα standards
- Ύψος πωλήσεων
- Επιχειρηματικός κίνδυνος
- Πιθανή συμβολή στην ανταγωνιστικότητα
- Περιθώρια αποκλίσεων απόδοσης
- Απαιτήσεις οικονομικών πόρων
- Ενδυνάμωση¹⁸

Η διαδικασία του σχεδιασμού-προγραμματισμού συνδέεται στενά με το στρατηγικό μάνατζμεντ αφού καθορίζει τι θα πρέπει να εκπληρώσει η εταιρία στο μέλλον και πως μπορεί να το πετύχει. Η στρατηγική διοίκηση μπορεί να εφαρμοστεί με διάφορες τεχνικές. Πρόκειται για μια μεθοδική διαδικασία παρόμοια με εκείνη του σχεδιασμού-προγραμματισμού. Σε αυτή τη διαδικασία λοιπόν, περιλαμβάνονται κάποια στάδια που είναι:

- Καθορισμός στόχων.
- Χρονική κλιμάκωση στόχων
- Αναγνώριση φάσης ανάπτυξης της εταιρίας ή προσδιορισμός της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης
- Καταγραφή μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων επιχείρησης
- Ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών δράσης
- Επιλογή προγράμματος δράσης
- Εφαρμογή στρατηγικής
- Έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Μέτρηση των πραγματικά

¹⁷ Κανελλόπουλος, Χ. , Management-Αποτελεσματική Διοίκηση. Αθήνα: Αυτοέκδοση (1990) .

¹⁸ Meicher, B. and Kerzner, H. , Strategic planning: Development and Implementation. BlueRidge Summit PA: Tab Books , (1988).

επιτευχθέντων αποτελεσμάτων σε κάθε τομέα δράσης και χρονική στιγμή. Σε αυτό το στάδιο χρειάζονται πληροφορίες και σύγκριση των πληροφοριών¹⁹.

Τα προγράμματα δράσης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Με βάση τη χρονική διάρκεια διακρίνονται σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια
- Με βάση το εύρος των στόχων διακρίνονται σε στρατηγικά και λειτουργικά
- Με βάση το κριτήριο της ελαστικότητας διακρίνονται σε άκαμπτα και ευέλικτα.

Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός σχετίζεται με την κατάρτιση μακροχρόνιων προγραμμάτων και με τη μελλοντική κατεύθυνση της εταιρίας. Επίσης, αφού ο στρατηγικός προγραμματισμός καθορίζει την μακροχρόνια προοπτική της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ευέλικτος δηλαδή να προσαρμόζεται εύκολα στις παρουσιαζόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Επιπλέον θα πρέπει να μπορούν να αντιμετωπίζονται οι τυχόν δυσμενείς συνθήκες που ενδέχεται να παρουσιαστούν λόγω περιβαλλοντικής αβεβαιότητας της επιχείρησης. Άρα λοιπόν, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι από τις βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης και ασχολείται με τη μελλοντική πορεία της εταιρίας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αποτελεί μια βάση ανάλυσης που παρέχει προϋποθέσεις πάνω στις οποίες θα εκπονηθούν τα σχέδια-προγράμματα και θα προσδιοριστούν τα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης στο μέλλον. Επειδή η λειτουργία του στρατηγικού προγραμματισμού είναι μια δύσκολη υπόθεση και έχει περιορισμούς ειδικά για τις μικρομεσαίες εταιρίες ανάμεσα στους οποίους είναι η αβεβαιότητα του οργανωσιακού περιβάλλοντος, η έλλειψη χρόνου και η αύξηση των εξόδων, κλπ., η πρώτη βασική προϋπόθεση του στρατηγικού προγραμματισμού μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι η αναγνώριση και αξιολόγηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης απαρτίζεται από το ύψος των πωλήσεων, τα οικονομικά, την παραγωγή και την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας, το προσωπικό και τη γενικότερη οργάνωση. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τους

¹⁹ Odiorne, G.S. , Management by objectives II: A system of managerial leadership for the 80's. Second edition, California: Pitman publications , (1979).

παράγοντες της αγοράς, τον ανταγωνισμό (αριθμός ανταγωνιστών, μέγεθος, κλπ.), τους διάφορους πολιτικοοικονομικούς παράγοντες, τεχνολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες²⁰. Υπάρχουν όμως και άλλες προϋποθέσεις ανάμεσα στις οποίες είναι:

- Σαφήνεια των στόχων και της εξουσίας των επιμέρους διευθύνσεων-τμημάτων της επιχείρησης
- Συμμετοχή όλων των διοικητικών στελεχών στο σχέδιο-πρόγραμμα
- Η Κατάληξη του σχεδίου-προγράμματος πρέπει να είναι σαφής, αντικειμενική και ευέλικτη
- Ορθή λήψη αποφάσεων
- Καλό συντονισμό.

Μια μέθοδος που έχει αποδειχτεί αρκετά χρήσιμη για τον καθορισμό στρατηγικού προγραμματισμού είναι η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς (Management by Objectives). Το βασικό χαρακτηριστικό της διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς (Management by Objectives) είναι ότι οι στόχοι και οι σκοποί της εταιρίας δεν επιβάλλονται, αλλά υιοθετούνται με βάση την αμοιβαία συμφωνία των υφισταμένων με την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Είναι ένας συμμετοχικός τρόπος προσδιορισμού των αντικειμενικών σκοπών και στόχων για όλα τα επίπεδα της εταιρίας και ταυτόχρονα εξασφαλίζει τη συνεργασία όλων των ατόμων που εκπόνησαν το σχέδιο-πρόγραμμα. Τα βήματα για το management by objectives είναι:

- Ο καθορισμός στόχων
- Η συμμετοχή όλων των υψηλόβαθμων στελεχών στον καθορισμό των στόχων και των κριτηρίων απόδοσης
- Η συνεχής αναθεώρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Η εισήγηση αυτή επιχειρεί μια προσέγγιση στο χώρο του στρατηγικού management για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο στρατηγικός προγραμματισμός και σχεδιασμός αποτελεί τη βασικότερη ίσως λειτουργία της διοίκησης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης αφού τη βοηθά να προσαρμόσει έγκαιρα τους στόχους της στην εκάστοτε

²⁰ Σαΐτη, Α. , Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω (Gutenberg), (2000).

πραγματικότητα, να αποφύγει σπατάλη χρήματος αλλά το κυριότερο τη σπατάλη χρόνου²¹.

3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, έχει ως αντικείμενο το γνωστότερο παγκοσμίως εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, την αλυσίδα αξίας - value chain. Ο δημιουργός του (1985) είναι ο guru του σύγχρονου marketing, ο καθηγητής του Harvard, Michael Porter. Το εν λόγω εργαλείο διερευνά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η εταιρία μας, προσπαθώντας να εντοπίσει τα «δυνατά» της σημεία, δηλαδή, τα σημεία στα οποία μπορεί να βασιστεί και να αναπτύξει περαιτέρω, αλλά και «αδύνατα» σημεία, σημεία που χρήζουν προσοχής και διόρθωσης. Ας ξεκινήσουμε την παρουσίασή του με μια γενική αναφορά στις λειτουργίες μιας εταιρίας. Δύο ειδών λειτουργίες αφορούν την επιχείρηση:

1. Οι κύριες λειτουργίες (όπου εάν έστω και μία από αυτές δεν λειτουργεί ολοκληρώνεται σωστά αντιμετωπίζουμε πρόβλημα στην παραγωγική διαδικασία).
2. Οι υποστηρικτικές λειτουργίες (οι οποίες δεν αποφέρουν κέρδη μεν, αλλά είναι απαραίτητες για την «υποβοήθηση» των προηγούμενων).

A. Κύριες λειτουργίες:

1. Διαχείριση εισερχομένων: Οι επί μέρους υπολειτουργίες της διαχείρισης εισερχομένων αφορούν: στην παραλαβή (το αν π.χ. δεχόμαστε αιτήματα πελατών μέσω τηλεφώνου ή αυτόματα, όλες τις μέρες και ώρες ή κάποιες μόνο), στην αποθήκευση (το αν χρησιμοποιούμε δικές μας αποθήκες ή όχι, καθώς και το αν έχει νόημα η ανάθεσή τους σε κάποιον τρίτο, περίπτωση outsourcing), στα αποθέματα (αν π.χ. ο όγκος των αποθεμάτων μας επαρκεί για να καλύπτει

²¹ Whipp, R. , Creative deconstruction: Strategy and organizations. Paper presented at the ESRC Seminar Series, Redefining Educational Management, Cardiff (1998).

- αυξομειώσεις της ζήτησης, αλλά και αν απαξιώνεται χρονικά ή τεχνολογικά και, τέλος, στη διαχείριση εισροών -inbound logistics (το αν χρησιμοποιούμε δικά μας μέσα ή όχι για τη διαχείριση των προμηθειών μας κ.λπ.).
2. Παραγωγή - λειτουργίες: Οι υπολειτουργίες που συνιστούν την παραγωγή είναι: η κατασκευή (το αν κατασκευάζουμε εμείς το σύνολο του προϊόντος ή λαμβάνουμε κάποια τμήματά του έτοιμα, τους χώρους και τις δυνατότητες του εξοπλισμού μας κ.λπ.), η συναρμολόγηση (αν π.χ. απαιτούνται ή όχι ανθρώπινα χέρια για τη συγκεκριμένη διαδικασία), η συσκευασία (το αν μπορεί να προφυλάσσει επαρκώς το προϊόν, το αν είναι συλλεκτική κ.λπ.), καθώς και οι έλεγχοι (π.χ. γίνονται ή όχι δειγματοληπτικά έλεγχοι και τι αποτελέσματα προκύπτουν;).
 3. Διαχείριση εξερχομένων: Οι υπολειτουργίες της διαχείρισης εξερχομένων αφορούν: στην αποθήκευση (όπως αναφέραμε και για τα εισερχόμενα, το αν χρησιμοποιούμε δικές μας αποθήκες ή όχι, καθώς και το αν έχει νόημα η ανάθεσή τους σε κάποιον τρίτο outsourcing κ.λπ.), στις παραγγελίες (π.χ. διεκπεραιώνονται αυτόματα ή όχι; Όλες τις μέρες και ώρες;), στη μεταφορά (υπάρχει δυνατότητα tracking από τον πελάτη;), στην παράδοση (παραδίδουμε στον χώρο επιλογής του πελάτη ή παραλαμβάνει από τους δικούς μας χώρους; Παραδίδουμε οπουδήποτε και οποτεδήποτε μας ζητηθεί;), καθώς και στη διαχείριση εκροών -outbound logistics (π.χ. χρησιμοποιούμε δικά μας μέσα;).
 4. Marketing και πωλήσεις: Οι υπολειτουργίες του marketing αφορούν: στην έρευνα αγοράς (διεξάγουμε έρευνες αγοράς εμείς ή τις αναθέτουμε σε εξειδικευμένες εταιρίες; Πόσο συχνά λαμβάνουμε νέα δεδομένα;), στην τιμολόγηση (επιλέγουμε, π.χ., ηγεσία κόστους για να διευρύνουμε τα μερίδιά μας ή πολιτική ξαφρίσματος της αγοράς απευθυνόμενοι στην ελίτ;), στα κανάλια διανομής (π.χ. ελέγχουμε κάποια κανάλια διανομής; Σε ποια έχουμε αποκλειστικότητα; Υπάρχουν μήπως κανάλια στα οποία δεν έχουμε πρόσβαση;), στη διαφήμιση (ποια είναι η διαφημιστική μας στρατηγική και ποιο σχεδιασμό προώθησης ακολουθούμε; Ανταποκρίνονται στα θέλω του κοινού μας;), καθώς και στην πώληση (π.χ.

χρησιμοποιούμε δίκτυο δικών μας εσωτερικών πωλητών ή εξωτερικών πωλητών; Πουλάμε κατ' ευθείαν στον τελικό πελάτη;).

5. Υπηρεσίες μετά την πώληση: Οι επί μέρους λειτουργίες «μετά την πώληση» αφορούν: στην υπηρεσία πελατών (π.χ. λειτουργούμε όλες τις ημέρες και ώρες; Διαθέτουμε μια συγκεκριμένη γραμμή επαφής με τους πελάτες; Το προσωπικό μας είναι εξειδικευμένο;), στις επισκευές (παρέχουμε δυνατότητα επισκευής; Στον χώρο μας ή στον χώρο του πελάτη; Πόσο γρήγορα;), στα ανταλλακτικά (διαθέτουμε ή όχι επαρκή στοκ; Όσον αφορά τα παλιά προϊόντα;), καθώς και στις αναβαθμίσεις των προϊόντων (παρέχουμε ή όχι, αλλά και σε ποιον βαθμό τη συγκεκριμένη δυνατότητα;).

B. Υποστηρικτικές λειτουργίες:

- Εσωτερική υποδομή: Οι υπολειτουργίες της εσωτερικής υποδομής αφορούν: στο οργανόγραμμά μας (π.χ. διαθέτουμε ένα σαφές, αλλά και πρόσφατα ανανεωμένο οργανόγραμμα; Δημιουργούμε ένα μονοπάτι επαγγελματικής εξέλιξης-career path για να παρακινήσουμε τους ανθρώπους μας;), τη στρατηγική που ακολουθούμε (είναι καταγεγραμμένη; Είναι γνωστή σε όλο το προσωπικό;), καθώς και τα νομικά - οικονομικά θέματα (π.χ. έχουμε σαφή γνώση των φορολογικών, μισθολογικών, εργατικών ιδιαιτεροτήτων της εργασίας μας;).
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Οι επί μέρους λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αφορούν: στη στελέχωση (ποιες πηγές και ποιες διαδικασίες χρησιμοποιούμε; Διαθέτουμε εργαλεία ή βασιζόμαστε μόνο στη διαίσθησή μας;), την ανάπτυξη (π.χ. προάγουμε σε υψηλότερες θέσεις το προσωπικό μας ή αυτές τις στελεχώνουμε από την αγορά;), στη διεύθυνση (το στυλ ηγεσίας που επιλέγουμε είναι αυταρχικό, συμμετοχικό ή δημοκρατικό; Είναι κατάλληλο για τις τωρινές συνθήκες της αγοράς στην οποία κινούμαστε;), στην παρακίνηση (π.χ. παρέχουμε χρηματικές αλλά και μη χρηματικές ανταμοιβές στο προσωπικό μας; Ποιες και πόσες;), καθώς και στον έλεγχο (π.χ. ελέγχουμε βάσει στόχων; Σε τακτά χρονικά διαστήματα; Με τελικό σκοπό τη διόρθωση ή την τιμωρία;).

- Έρευνα και ανάπτυξη: Οι ακόλουθες λειτουργίες της έρευνας και ανάπτυξης αφορούν: στην αυτοματοποίηση (π.χ. έχει νόημα το προϊόν μας να είναι χειροποίητο;), στην έρευνα και ανάπτυξη, R&D (έχουμε τμήμα έρευνας και ανάπτυξης ή αναθέτουμε την έρευνα σε ειδικούς;), στις πατέντες (π.χ. υπάρχουν δικές μας πατέντες; Σε τι γεωγραφικό εύρος; Πότε λήγουν;), στον σχεδιασμό του προϊόντος καθώς και στις καινοτομίες (δημιουργούμε ή ακολουθούμε τις εξελίξεις; Πόσο συχνά αλλάζουμε και βγάζουμε νέα προϊόντα;).
- Προμήθειες: Οι επί μέρους λειτουργίες της διαχείρισης των προμηθειών αφορούν: στις πρώτες ύλες (π.χ. εξαρτιόμαστε μόνο από έναν προμηθευτή; Διαθέτουμε απόθεμα ικανό να καλύψει τυχόν αυξημένη εποχική ζήτηση;), τα ανταλλακτικά (πόσο εύκολα και πόσο γρήγορα μπορούμε να τα προμηθευτούμε αν χρειαστεί; Πόσο θα καθυστερήσουν αν έρθουν από το εξωτερικό;), καθώς και τα μηχανήματα που χρησιμοποιούμε.

Το κλειδί στην ανάλυση της αλυσίδας αξίας είναι το να προσδίδουμε με καθεμιά κύρια και επί μέρους λειτουργία προστιθέμενη αξία στον πελάτη μας, σε σχέση με την αξία που πήραμε από τον προμηθευτή μας.

Αν αυτό δεν συμβαίνει, τότε κινδυνεύουμε:

- Καθώς η ταυτότητα των προϊόντων στην αντίληψη των πελατών μας είναι πολύ «χαμηλή».
- Να μας παρακάμψει ο προμηθευτής μας και να πουλήσει απευθείας στον δικό μας πελάτη²².

3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η κατάσταση της στρατηγικής μιας επιχείρησης δεν είναι απλώς κάποια προσπάθεια που απαιτεί σκληρή δουλειά και φαντασία. Απαιτεί πρωτίστως προσεκτική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή εξετάζει τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (το λεγόμενο μακρο περιβάλλον), όσο και την εσωτερική της κατάσταση

²² Ζαβλανός, Μ. , Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην (1998)

(μικρο-περιβάλλον) και σκοπός της είναι να δώσει σε ένα μάνατζερ τα απαραίτητα εφόδια για την κατάστρωση κάποιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Στην ενημέρωση αυτή βλέπουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλ. την ανάλυση του κλάδου της, των ανταγωνιστών και των ανταγωνιστικών συνθηκών του κλάδου. Η ανάλυση αυτή είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης και των στόχων της, και της κατάστρωσης κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξη τους. Ας σημειωθεί ότι η επιτυχημένη στρατηγική αποσκοπεί στην προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της όσο καλύτερα γίνεται, στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών \ πλεονεκτημάτων και στη βελτίωση της απόδοσης της. Η ανάλυση που παρουσιάζουμε στην ενημέρωση αυτή αφορά ατομικές επιχειρήσεις και όχι ομίλους επιχειρήσεων με ποικιλία δραστηριοτήτων, κάτι που θα δούμε ξεχωριστά στο μέλλον.

Ας σημειωθεί ότι όσον αφορά την κατάστρωση στρατηγικής στα πλαίσια του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, πρέπει να αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης στρατηγικά. Με άλλα λόγια, η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατέλειωτη συλλογή λεπτομερών στοιχείων και πληροφοριών αλλά στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που έχουν άμεση επίδραση στην επιτυχή πορεία της επιχείρησης. Η ανάλυση σκοπεύει στην εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων με βάση τα οποία ένας μάνατζερ να μπορεί να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές επιλογές του.

Τα παρακάτω θέματα είναι ζωτικής σημασίας στην εξωτερική ανάλυση:

- Ποια είναι τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου;
- Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδραση τους στις μελλοντικές εξελίξεις;
- Τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι;
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας, τι ανταγωνιστικές θέσεις έχουν, ποιος θα κάνει την επόμενη σημαντική ανταγωνιστική κίνηση και τι κίνηση θα είναι;
- Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για επιτυχία στον κλάδο αυτό, πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος και ποιές είναι οι προοπτικές του για κερδοφορία;

Στην παράγραφο αυτή αναλύεται το πώς μπορεί κανείς να βρει τις απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις με βάση την ανάλυση του Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", 1980, ένα από τα κλασικά βιβλία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η ανάλυση του Porter είναι βασική εδώ και 25 χρόνια στην εκπαίδευση μάνατζερ. Ας σημειωθεί όμως ότι τα τελευταία χρόνια το στρατηγικό μάνατζμεντ άρχισε να ξεφεύγει σταδιακά από την ορθολογική, στατική αυτή ανάλυση και να περνάει στη διαίσθηση και στο επιχειρηματικό πνεύμα. Οι παγκόσμιες αγορές απαιτούν γρήγορα ανατακλαστικά και δεν ανταμείβουν την προσέγγιση της "παράλυσης λόγω ανάλυσης". Η ανάλυση αυτή έχει υποστεί κριτική, ότι στην ουσία παρουσιάζει μια στιγμιαία φωτογραφία του κλάδου. Κατά συνέπεια είναι δύσκολο να κρίνει κανείς πχ από τη στιγμιαία φωτογραφία ενός αυτοκινήτου αν το αυτοκίνητο είναι σταματημένο, επιταχύνει ή φρενάρει, πηγαίνει μπροστά ή όπισθεν²³.

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε προσπάθεια ανάλυσης της σημασίας την οποία έχει για την επιχείρηση τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στην σημερινή εποχή όπου η ανταγωνιστικότητα κάθε τομέα οικονομικής δραστηριότητας στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία είναι τόσο μεγάλη ώστε οι αλλαγές να είναι ραγδαίες και η επιβίωση της κάθε επιχείρησης να αποτελεί ένα στοίχημα που θα πρέπει να κερδίζεται μέρα με την μέρα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όσον αφορά την κατάστροψη στρατηγικής στα πλαίσια του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, θα πρέπει να βλέπει κανείς το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης στρατηγικά. Με άλλα λόγια, η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατέλειωτη συλλογή λεπτομερών στοιχείων και πληροφοριών αλλά στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που έχουν άμεση επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Η ανάλυση σκοπεύει

²³ Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", Free Press, New York, 1980

στην εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων με βάση τα οποία ένας μάνατζερ μπορεί να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές επιλογές του.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

13. Drucker, P.F. , The practice of management , Heinemann Professional, (1989)
14. Erskine, R. , Business Management. London (1991) .
15. Goldstein, L. and Pfeifer, T. , Applied Strategic Planning , New York: McGraw-Hill, CO, (1993).
16. Kamoche, K. , A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management. In Mabey, C., Salaman, G. and Storey, J. (Eds), Strategic Human Resource Management (pp.283-296), London: Sage Publications in association with The Open University , (1998).
17. Κανελλόπουλος, Χ. , Management-Αποτελεσματική Διοίκηση. Αθήνα: Αυτοέκδοση (1990) .
18. Meicher, B. and Kerzner, H. , Strategic planning: Development and Implementation. BlueRidge Summit PA: Tab Books , (1988).
19. Odiorne, G.S. , Management by objectives II: A system of managerial leadership for the 80's. Second edition, California: Pitman publications , (1979).
20. Σαΐτη, Α. , Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω (Gutenberg), (2000).
21. Whipp, R. , Creative deconstruction: Strategy and organizations. Paper presented at the ESRC Seminar Series, Redefining Educational Management, Cardiff (1998).
22. Ζαβλανός, Μ. , Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην (1998)
23. Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", Free Press, New York, 1980.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 4

ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΝΟΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Ο μαθησιακός οργανισμός αποτελεί την τελειοποίηση ενός σχεδίου δράσης μιας επιχείρησης η οποία έχει κατανοήσει την σημασία της βελτιστοποίησης και της συνεχούς έρευνας.

Αποτελεί την κατάληξη μιας προσπάθειας για συνεχή μάθηση η οποία καταλήγει στην δημιουργία ενός μαθησιακού οργανισμού ο οποίος έχει σαν κύρια λειτουργία του την διαχείριση της γνώσης που διαχειρίζεται η επιχείρηση καθώς και την συνεχή αναθεώρηση τόσο των πηγών της γνώσης όσο και των πληροφοριών από τις οποίες προέρχεται αυτή. Κλείνουμε λέγοντας πως ο μαθησιακός οργανισμός είναι η δυναμική πλευρά της γνώσης και της πληροφορίας μέσα στην επιχειρηματική καθημερινότητα, εκεί όπου οι απαιτήσεις είναι τεράστιες και η έλλειψη προσαρμογής στις όποιες αλλαγές είναι καταδικαστική.

4.1 ΟΦΕΛΗ ΕΝΟΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η δημιουργία ενός Μαθησιακού Οργανισμού είναι μια πραγματικά επίπονη διαδικασία, όπως είδαμε έως τώρα και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις δε θα έμπαιναν σε μια τέτοια διαδικασία αν δεν ανέμεναν απτά αποτελέσματα και οφέλη από την εφαρμογή του. Τα οφέλη αυτά που είναι πολλά δεν περιορίζονται μόνο στο στενό εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως θα δούμε, αλλά έχουν αντίκτυπο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Συγκεκριμένα, μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής ένας Μαθησιακός Οργανισμός, υιοθετεί αυτόματα τη συνεχή μάθηση ως βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη της επιχείρησης μαθαίνουν μέσα από τις δικές τους εμπειρίες, αλλά και των άλλων, είναι σε θέση διαρκώς να συμβάλλουν προκειμένου να βελτιωθούν και να αναβαθμισθούν οι τεχνικές, οι μέθοδοι, τα προγράμματα παραγωγής και γενικότερα το τεχνολογικό επίπεδο, με την ευρεία έννοια του όρου, της εταιρίας. Το γεγονός αυτό έχει ως λογική συνέπεια την εξοικονόμηση σημαντικών οικονομικών και ανθρώπινων πόρων²⁴.

²⁴ O'Neill, J. , 'On schools as learning organizations. An interview with Peter Senge' *Educational Leadership*, 52(7) , 1995

<http://www.ascd.org/readingroom/edlead/9504/oneil.html>

Ωστόσο τα οφέλη αυτά δεν περιορίζονται στο παραγωγικό επίπεδο μόνο, αλλά επιδρούν στο γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης και κατ' επέκταση στις επιμέρους λειτουργίες αυτής (όπως είναι τα τμήματα marketing, χρηματοοικονομικής διαχείρισης, διαχείρισης ανθρώπινου προσωπικού, δημοσίων σχέσεων, έρευνας και ανάπτυξης κλπ). Αυτό οφείλεται εν μέρει στο ότι οι εσωτερικοί διάλογοι επικοινωνίας, σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο, αποκτούν μεγαλύτερη ευελιξία και λειτουργούν καλύτερα, εγκαταλείποντας έτσι τακτικές του παρελθόντος, όπου ο προϊστάμενος θεωρούσε ότι δεν έχει τίποτα θετικό να αντλήσει από τον υφιστάμενό του, τον οποίο άλλωστε αντιμετώπιζε υπεροπτικά, με ανάλογες συνέπειες για το σύνολο της επιχείρησης²⁵.

Αρα έχοντας δημιουργήσει μια ανάλογη κουλτούρα στο εσωτερικό της επιχείρησης, αποσπώντας την αφοσίωση και τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων συμπεραίνει κανείς εύκολα ότι η κατάσταση αυτή μεταφράζεται σε καλό κλίμα απέναντι στους πελάτες. Οι τελευταίοι μάλιστα δεν επωφελούνται μόνο από το καλό αυτό εργασιακό κλίμα, αλλά και από τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων που η εν λόγω εταιρία τους προσφέρει, μια και μέσω της μάθησης και της διάθεσης για καινοτομικότητα και δημιουργία, αποκτά την ανάλογη δυνατότητα. Επιπλέον ένας Μαθησιακός Οργανισμός έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται με σχετική ευκολία στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού του, υπαρκτού ή δυνητικού, κερδίζοντας ή διατηρώντας με τον τρόπο αυτό την πίστη των καταναλωτών προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει (loyalty)²⁶.

4.2 ΠΩΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Ο ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

Η υιοθέτηση μιας πρακτικής μαθησιακού οργανισμού από μια επιχείρηση στη σύγχρονη επιχειρηματική σκηνή αποτελεί τον πλέον ενδεδειγμένο τρόπο να διαχειριστεί ένας οργανισμός τον πολύ μεγάλο όγκο πληροφοριών που έχει ανάγκη τόσο στην καθημερινότητα του όσο και γενικότερα στην λειτουργία του.

Η συμβολή του μαθησιακού οργανισμού στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας είναι πολύπλευρη. Οι τομείς στους οποίους συνεισφέρει η ανάπτυξη του μαθησιακού οργανισμού

²⁵ Senge, P. 'The Practice of Innovation', *Leader to Leader 9*, 1998

<http://pdf.org/leaderbooks/l21/summer98/senge.html>

²⁶ Black, D.H., Synan, C.D., 1997, *Interactive Consultation and the Learning Organisation: The Sixth Discipline?*, pp.1,4.

στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού καθώς ο κυριότερος αποδέκτης και φορέας της γνώσης είναι ο άνθρωπος. Ο ανθρώπινος νους αποτελεί το μέσο με την βοήθεια του οποίου γίνεται ο διαχωρισμός, η κατανομή, η επεξεργασία και η αξιοποίηση του μεγάλου όγκου γνώσεων και πληροφοριών τις οποίες διαχειρίζεται κάθε μέρα.

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η χρησιμότητα ενός μαθησιακού οργανισμού στα πλαίσια μιας επιχείρησης έγκειται στην σωστή και αποδοτική διαχείριση της γνώσης η οποία προϋποθέτει την κατάλληλη επιλογή πηγών άντλησης πληροφοριών.

Η σωστή επεξεργασία λαμβάνει σημαντικά υπόψη τον παράγοντα χρόνο καθώς η γνώση αποτελεί ένα προϊόν το οποίο υπόκειται σε ταχεία απαξίωση. Η αποδοτική διαδικασία διαχείρισης γνώσης συμβάλλει πολύπλευρα στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι ο κυριότερος αποδέκτης και διαχειριστής της γνώσης είναι ο ανθρώπινος νους τότε γίνεται κατανοητό πως αποτελεί βασική προϋπόθεση η συνεχής επιμόρφωση του στελεχιακού δυναμικού ώστε να έχουν την ικανότητα και την γνώση να ανταπεξέλθουν στο δύσκολο έργο της εξέλιξης και της απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος^{27, 28}.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

24. O'Neill, J. , 'On schools as learning organizations. An interview with Peter Senge' *Educational Leadership*, 52(7) , 1995

<http://www.ascd.org/readingroom/edlead/9504/oneil.html>

25. Senge, P. 'The Practice of Innovation', *Leader to Leader* 9 , 1998

<http://pdf.org/leaderbooks/121/summer98/senge.html>

26. Black, D.H., Synan, C.D., *Interactive Consultation and the Learning Organisation: The Sixth Discipline?*, pp.1,4., 1997

27. McGill, I., *Action Learning: a guide for professional, management and educational development*, pp. 21-24, Kogan Page Limited, ,1995

²⁷ McGill, I., *Action Learning: a guide for professional, management and educational development*, pp. 21-24, Kogan Page Limited.,1995

²⁸ Tobin, D.R., *The knowledge-enabled organization: moving from "training" to "learning" to meet business goals*, pp.158, AMACOM, 1997.

28. Tobin, D.R., The knowledge-enabled organization: moving from "training" to "learning" to meet business goals, pp.158, AMACOM,1997.

ПАМ'ЯТНИК ПЕРПАА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 5

ΤΡΟΠΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΟΣ LEARNING ORGANISATION

Πριν δημιουργηθεί ένας Μαθησιακός Οργανισμός, μία σημαντική προϋπόθεση είναι να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες. Πρώτος παράγοντας, είναι η λεγόμενη «επίγνωση» (awareness). Οι οργανισμοί θα πρέπει να γνωρίζουν καλά ότι η δυνατότητα για εκμάθηση και γνώση είναι απαραίτητη πριν αναπτυχθούν και εξελιχθούν σε Μαθησιακό Οργανισμό. Η πρόταση αυτή μπορεί να φαίνεται υπερβολική, αλλά η γνώση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα, όχι απλά στο επίπεδο του management. Εφόσον λοιπόν, μια εταιρία έχει αναγνωρίσει την ανάγκη της για αλλαγές, είναι υπεύθυνη να δημιουργήσει εκείνο το οργανωσιακό περιβάλλον και εργασιακό κλίμα μέσα στο οποίο οι αλλαγές να προκύψουν επιτυχώς.

Ένας δεύτερος παράγοντας είναι το «περιβάλλον». Συγκεντρωτικές, μηχανιστικές δομές δεν δημιουργούν ένα καλό περιβάλλον. Τα άτομα δεν έχουν μεγάλο εύρος αντίληψης της ολότητας του οργανισμού και των στόχων του. Αυτό προκαλεί περιορισμένα και στενά συστήματα τα οποία αποθαρρύνουν την μαθησιακή διαδικασία. Γι' αυτό θα πρέπει να εφαρμόζεται μια πιο ευέλικτη, συστηματοποιημένη-οργανική δομή. Λέγοντας οργανική, εννοούμε μια πιο επίπεδη δομή η οποία να ενθαρρύνει την εμφάνιση καινοτομιών. Η πιο επίπεδη δομή επίσης προωθεί την «διακίνηση» πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο ένα πιο ενημερωμένο εργατικό δυναμικό.

Επιπλέον, είναι απαραίτητο για την διοίκηση να υιοθετηθεί μια νέα φιλοσοφία να ενθαρρύνει την ειλικρίνεια, την πρωτοβουλία και να δέχεται τα λάθη και την αβεβαιότητα. Τα μέλη θα πρέπει να κάνουν ερωτήσεις χωρίς να υπάρχει ο φόβος μιας αυστηρής επίπληξης. Αυτά τα ερωτηματικά συνήθως τονίζουν προβλήματα σε πρώιμο στάδιο και μειώνουν το χρόνο που καταναλώνουν τα λάθη αυτά, προκειμένου να αναγνωριστούν και αντιμετωπιστούν. Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί αυτή η φοβία, είναι να εισάγουμε την ανωνυμία ώστε οι ερωτήσεις ή προτάσεις να γίνονται, χωρίς όμως η πηγή τους να είναι απαραίτητα εμφανής. Εδώ σημειώνεται ότι η ανωνυμία έχει μνημονευθεί και μπορεί να επιτευχθεί μέσω ηλεκτρονικής συμμετοχής σε κάποια σύσκεψη. Αυτού του τύπου οι συσκέψεις μπορούν επίσης να ενθαρρύνουν διαφορετικές πλευρές να επικοινωνήσουν και μοιραστούν γνώσεις, κάνοντας πραγματικά μια επιχείρηση έναν Μαθησιακό Οργανισμό.

Η «ηγεσία» αποτελεί τον τρίτο σημαντικό παράγοντα, ο οποίος θα πρέπει να καλλιεργήσει την αρχή των Συστημάτων Σκέψης (System Thinking Concept) και να προωθήσει την μάθηση, ώστε να βοηθήσει τόσο το άτομο όσο και τον οργανισμό στην δυνατότητα – διαδικασία εκμάθησης (learning). Είναι ευθύνη του ηγέτη να βοηθήσει να

αναδομηθούν οι αντιλήψεις των ατόμων, ως μέλη μιας ομάδας-ων. Για παράδειγμα, θα πρέπει να βοηθηθούν οι ομάδες να κατανοήσουν πως ο ανταγωνισμός είναι μια νέα μορφή μάθησης. Η διοίκηση θα πρέπει να δείχνει διάθεση δέσμευσης για μια μακροπρόθεσμη δυνατότητα εκμάθησης, όσον αφορά το περιεχόμενο των πηγών μιας τέτοιας διαδικασίας. Τέλος, το μέγεθος των διαθέσιμων πηγών (χρήματα, προσωπικό και χρόνος) καθορίζει την ποσότητα και την ποιότητα της διαδικασίας μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να στηρίξει τα παραπάνω.

Στη συνέχεια η «ενδυνάμωση» (empowerment) είναι απαραίτητο στοιχείο για την δημιουργία Μαθησιακού Οργανισμού. Το «κέντρο δράσης» της ηγεσίας αλλάζει από τους managers στους εργαζομένους. Εδώ είναι που εισέρχεται ο όρος ενδυνάμωση. Οι εργαζόμενοι γίνονται υπεύθυνοι για την εργασία τους, αλλά η διοίκηση δεν χάνει την εξουσιαστική της ανάμιξη. Πρέπει ακόμη να ενθαρρύνουν, να κρατούν ζωντανό τον ενδιαφέρον και να συντονίζουν τους εργαζομένους. Επίσης η ισότιμη συμμετοχή θα πρέπει να επιτρέπεται και επιπλέον να ενθαρρύνεται σε όλα τα επίπεδα, ώστε τα μέλη να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον αμοιβαία και ταυτόχρονα. Αυτή η μορφή μάθησης αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία και απέχει από την παραδοσιακή μορφή μάθησης η οποία περιλαμβάνει μια «από την κορυφή έως και το τελευταίο στάδιο» διάρθρωση εφαρμογής.

Τέλος, ο εναπομένων παράγοντας είναι η εφαρμογή και η μάθηση όλων των παραπάνω. Οι εταιρίες μπορούν να μάθουν να επιτυγχάνουν όλα τα προηγούμενα «προαπαιτούμενα» μέσα σε εργαστήρια μάθησης (Learning Laboratories). Αυτά είναι μικρής κλίμακας μοντέλα, πραγματικών καταστάσεων όπου διοικητικές ομάδες μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν μαζί, μέσω παιχνιδιών εξομοίωσης. Υπάρχει επίσης απαραίτητη ανάγκη να γίνει αντιληπτό, τι είναι η αποτυχία ώστε να μπορούν στη συνέχεια να μαθαίνουν και από τα τυχόν λάθη. Κατά συνέπεια, οι διοικητές θα είναι υπεύθυνοι για την δημιουργία μιας ανοιχτής, ευέλικτης ατμόσφαιρας – δομής στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς τους, προκειμένου να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους να ακολουθούν το δικό τους «μαθησιακό» παράδειγμα²⁹.

Οποιοσδήποτε οργανισμός που θέλει να εφαρμόσει μια φιλοσοφία μαθησιακής οργάνωσης, απαιτεί γενική στρατηγική με εμφανείς, καλά καθορισμένους στόχους. Όταν αυτά ξεκαθαριστούν, τα εργαλεία που χρειάζονται προκειμένου να υλοποιηθεί αποτελεσματικότερα η δεδομένη στρατηγική, θα πρέπει να προσδιοριστούν με μεγάλη ακρίβεια.

Ακόμη είναι φανερό ότι ο καθένας έχει την δική του ερμηνεία ως προς τον όρο «Μαθησιακός Οργανισμός», προκειμένου να παράγει ένα σχέδιο δράσης με αποτέλεσμα α

²⁹ Garvin, D. A. , Building a Learning Organization. Business Credit, 96 (1) 19-28, 1993

φαίνεται αδύνατη η μετατροπή των ομάδων σε Μαθησιακό Οργανισμό. Στη συνέχεια, είναι δυνατό να αναγνωρισθούν τρεις γενικής χρήσης στρατηγικές, οι οποίες αποτυπώνουν τις πιθανές «οδούς» για την ανάπτυξη των Μαθησιακών Οργανισμών. Τα συγκεκριμένα εργαλεία που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτών εξαρτώνται από την συγκεκριμένη στρατηγική που υιοθετείται. Οι χρήσεις των εργαλείων περιγράφονται ευκολότερα χρησιμοποιώντας τις πέντε αρχές του Μαθησιακού Οργανισμού (Senge, 1990), που αναλύονται παρακάτω.

Αναλυτικότερα οι τρεις στρατηγικές είναι οι εξής:

1. Απροσδόκητη: Για πολλές εταιρίες το να υιοθετήσουν μια φιλοσοφία Μαθησιακού Οργανισμού είναι το δεύτερο βήμα προκειμένου να επιτύχουν να γίνουν Μαθησιακός Οργανισμός. Ίσως ήδη να κάνουν βήματα για να επιτύχουν δικούς τους επιχειρηματικούς στόχους, τα οποία αφανώς ταιριάζουν στο πλαίσιο για την δημιουργία Μαθησιακού Οργανισμού. Αυτή αποτελεί μια τυχαία προσέγγιση η οποία ωστόσο, δεν ξεκίνησε με επίγνωση της αρχής της μαθησιακής οργάνωσης
2. Φιλοσοφική: Όταν ένας οργανισμός ανακαλύψει την φιλοσοφία "Μαθησιακός Οργανισμός", θα πρέπει να πάρει μια απόφαση για το πώς θέλει να προχωρήσει. Αυτή είναι μια απόφαση ανάμεσα σε μια ανατρεπτική και σε μια δεδομένη (παραδοσιακή) στρατηγική. Η ανατρεπτική στρατηγική διαφέρει από την τυχαία στο επίπεδο της επίγνωσης, δηλαδή στο ότι υπάρχει συνείδηση της αλλαγής που επιδιώκεται και επιζητείται, δηλαδή δεν είναι «μυστική». Και αυτή η στρατηγική μπορεί να μην υιοθετεί και υποστηρίζει ανοιχτά το ιδανικό του Μαθησιακού Οργανισμού, όμως αξιοποιεί και εκμεταλλεύεται τις ιδέες και τις τεχνικές του.
3. Προσδιορισμένη: Μια επιλέον επιλογή είναι η δεδομένη (παραδοσιακή) προσέγγιση. Με αυτή τη στρατηγική ο οργανισμός αναλύει τον ίδιο του τον εαυτό. Οι αρχές του Μαθησιακού Οργανισμού αποτελούν πλέον μέρος του «χαρακτήρα» του οργανισμού, γίνονται μέρος του λόγου μέσα στην επιχείρηση και εμφανίζονται σε όλες τις πρωτοβουλίες και ενέργειες των ατόμων αλλά και της ολότητας³⁰.

Επιπλέον, υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι λεγόμενοι «χρυσοί κανόνες», οι οποίες καταδεικνύουν τους βασικούς συντελεστές για την δημιουργία, εύρυθμη λειτουργία και επιτυχία ενός Μαθησιακού Οργανισμού, και οι οποίες συνοψίζονται στα οχτώ παρακάτω σημεία:

³⁰ Schein, E. H., On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 40-51, (1993).

1. Βελτίωση με την Αλλαγή: Δεν θα πρέπει να υπάρχει φόβος για πιθανή αποτυχία. Οι Μαθησιακοί Οργανισμοί τρέφονται με τις αλλαγές. Απαραίτητο επίσης, όταν μια αλλαγή ξεκινήσει, τότε θα πρέπει και να ολοκληρωθεί με ένα πρόγραμμα δράσης, εστιασμένο στη συγκεκριμένη διαδικασία. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να έχουν ξεκαθαριστεί οι προσδοκώμενες επιδιώξεις και να έχει αναλυθεί πλήρως το πρόγραμμα δράσης, ώστε να μην υπάρξουν απροσδόκητες αντιδράσεις και απογοητεύσεις.
2. Ενθάρρυνση του πειραματισμού: Ο πειραματισμός, με την έννοια ότι υπάρχει άγνοια σε ορισμένες καταστάσεις (όπου η γνώση έρχεται μέσω εμπειρίας), είναι ένα απαραίτητο βήμα στην όλη διαδικασία μετατροπής και επιτυχίας του Μαθησιακού Οργανισμού.
3. Επιτυχία ή Αποτυχία της Επικοινωνίας: Άμεσα συνδεδεμένο με το παραπάνω το σημείο είναι η σπουδαιότητα της επικοινωνίας για τον στόχο που αναλύουμε. Ο «κύκλος» του αναπροσδιορισμού είναι συνεχής και περιλαμβάνει τα στάδια της εξέλιξης, του απολογισμού-ελέγχου, των αποφάσεων, την κριτική των όσων συμβαίνουν και το στάδιο της αλλαγής.
4. Απόκτηση Γνώσεων-Μάθηση από το γύρω Περιβάλλον: Η απόκτηση γνώσεων θα πρέπει έχει πηγές τόσο εσωτερικές όσο και εξωγενείς. Είναι σημαντικό να μπορεί ο οργανισμός και τα μέλη του να μαθαίνουν από την εμπειρία και τα «παθήματα» των άλλων επιχειρήσεων. Εξίσου απαραίτητο είναι να μαθαίνουν, μέσα από την συζήτηση με τους με πελάτες εφόσον κυρίαρχος στόχος είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
5. Διευκόλυνση της διαδικασίας μάθησης (Learning) μέσω των εργαζομένων: Σημαντικό σημείο, είναι το καταφέρει ο οργανισμός να απαλείψει-απομακρύνει την αυστηρή ιεραρχία που ίσως να υπάρχει και η οποία αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα μάθησης.
6. Σύστημα Ανταμοιβής της Μάθησης: Στην συνέχεια θα πρέπει να αναλυθεί χωριστά το σύστημα ανταμοιβών, στην συγκεκριμένη περίπτωση για την επιτυχία των μελών στην προσπάθεια τους να μάθουν και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τις γνώσεις τους. Επιρόσθετα, η ύπαρξη δοκιμασιών επίδοσης και η εκτίμησή τους είναι ένα πολύ βασικό στοιχείο για την ύπαρξη και αποδοχή ενός καλού συστήματος αμοιβών.
7. Ύπαρξη «Κατάλληλου Εγωισμού»: Εδώ εννοείται ότι ο οργανισμός θα πρέπει να διατηρεί κάποιο χαρακτήρα και να μην παρασύρεται μέσα στις διαδικασίες

παραμερίζοντας τους αντικειμενικούς στόχους που εξ' αρχής είχε θέσει προς υλοποίηση.

8. Αίσθηση Φροντίδας: Τέλος μέσα στην επιχείρηση είναι απαραίτητο να υπάρχει μια αίσθηση ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για το κάθε μέλος του χωριστά. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ασφαλείς και άνετοι να προτείνουν ιδέες, να ρωτούν απορίες, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και κυρίως «να έχουν όρεξη για δουλειά» μέσα σε ένα προσφιλές περιβάλλον³¹.

Στην διεθνή βιβλιογραφία γίνεται αναφορά σε πέντε αρχές, όπως περιγράφονται από τον Peter Senge (1994c) που είναι βασικές και αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό.

Αρχικά αναφέρεται η μάθηση μέσα στην ομάδα (team learning). Ουσιαστικά όλες οι σημαντικές αποφάσεις προκύπτουν μέσα σε ομάδες. Οι ομάδες λοιπόν, και όχι τα άτομα χωριστά αποτελούν τις θεμελιακές μονάδες μάθησης. Αν η ομάδα δεν μπορεί να μάθει τότε ούτε ο οργανισμός μπορεί να μάθει. Γενικά η ομαδική μάθηση εστιάζεται στην ικανότητα μάθησης της ομάδας, των μελών του ως άθροισμα. Με την ομαδική μάθηση, η ικανότητα μάθησης της ομάδας γίνεται μεγαλύτερη από το άθροισμα των ικανοτήτων του κάθε μέλους της χωριστά.

Στη συνέχεια είναι η δημιουργία «κοινών οραμάτων» (shared visions) για την επιχείρηση. Για να δημιουργηθεί ένα χωριστό όραμα, θα πρέπει μεγάλος αριθμός ατόμων μέσα στην επιχείρηση να συνθέσουν ωθώντας ο καθένας, μια χωριστή εικόνα για το μέλλον. Όλα τα μέλη του οργανισμού πρέπει να κατανοήσουν, να μοιραστούν και συνεισφέρουν στο όραμα ώστε αυτό να γίνει πραγματικότητα. Με το να έχει κάθε άτομο μια δική του εικόνα, ανάλογα και με το συγκεκριμένο αντικείμενο που ασχολείται μέσα στον οργανισμό, τότε εργάζεται και ενεργεί αποδοτικότερα επειδή θέλει να λειτουργήσει πιο αποδοτικά και όχι γιατί πιέζεται και πρέπει αναγκαστικά να ενεργήσει κατ' αυτό τον τρόπο.

Κάθε άτομο έχει μια δική του εικόνα για τον κόσμο, με βαθιά ριζωμένες υποθέσεις και αξίες. Αυτή είναι και η τρίτη αρχή η οποία ονομάζεται «πνευματικό μοντέλο» (mental model) κάθε ανθρώπου. Τα άτομα λοιπόν μέσα σε ένα οργανισμό θα ενεργούν σύμφωνα με το πραγματικό «πνευματικό μοντέλο» τους, το οποίο υποσυνείδητα έχει εδραιωθεί, και όχι σύμφωνα με θεωρίες τις οποίες ισχυρίζονται ότι πιστεύουν. Αν τα μέλη μιας ομάδας μπορούν να αντικρούσουν εποικοδομητικά τις ιδέες και τους ισχυρισμούς των άλλων, μεταξύ τους, τότε αρχίζουν να αντιλαμβάνονται τα «πνευματικά τους μοντέλα» και μπορούν να τα

³¹ Senge, P. M. , Senge's five disciplines for learning organizations. Personnel Journal, 73 (11), 66, (1994c).

τροποποιήσουν έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα μοιρασμένο «πνευματικό μοντέλο» για όλη την ομάδα. Αυτό είναι πολύ σημαντικό αφού το «πνευματικό μοντέλο» του κάθε ατόμου, θα ελέγχει τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει το συγκεκριμένο μέλος.

Στη συνέχεια η τέταρτη αρχή έρχεται να προσθέσει την «προσωπική κυριαρχία-έλεγχο». Στην ανάλυσή μας αυτό είναι η διαδικασία όπου συνεχώς αποσαφηνίζεται και εκβαθύνεται το όραμα του κάθε ατόμου χωριστά. Αυτό είναι θέμα προσωπικής επιλογής του ατόμου και περιλαμβάνει μια συνεχή αποτίμηση – εκτίμηση του κενού που υπάρχει ανάμεσα στις παρούσες κατακτήσεις, επιτυχίες και σε αυτές που προσδοκούνται, με όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικό τρόπο. Περιλαμβάνει βέβαια και την εξάσκηση των διαπροσωπικών ικανοτήτων (επικοινωνίας) και αυτοελέγχου με σκοπό την εσωτερική τους από τη προσωπικότητα του μέλους. Έτσι στην συνέχεια αναπτύσσεται ο αυτοσεβασμός, η αυτοεκτίμηση και καλλιεργείται η αυτοπεποίθηση να αντεπεξέλθουν σε νέες προκλήσεις.

Τέλος, ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε Μαθησιακού Οργανισμού είναι η πέμπτη αρχή, τα «συστήματα στοχασμού» (systems thinking). Αυτή είναι η ικανότητα να βλέπει κάποιος την ευρύτερη εικόνα, να βλέπει τις σχέσεις μέσα σε ένα σύστημα σαν απλές αλυσίδες αιτίων και αποτελεσμάτων, επιτρέποντας να μελετάται και να ελέγχεται ολόκληρη η διαδικασία και όχι αποκομμένα ένα μικρό μέρος της. Η πέμπτη αρχή μας δείχνει ότι τα βασικά κομμάτια και λειτουργίες ενός συστήματος δεν καθορίζονται από το άθροισμα των μερών του, αλλά από τις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν μεταξύ αυτών των μερών.

Αυτός είναι και ο λόγος που τα «συστήματα στοχασμού» είναι θεμελιώδη για οποιοδήποτε Μαθησιακό Οργανισμό, είναι η τακτική που χρησιμοποιείται για να εφαρμοστούν οι αρχές-πειθαρχία μέσα στον οργανισμό. Χωρίς τα «συστήματα στοχασμού» κάθε άλλη από τις αρχές απομονώνεται από τον ζωντανό οργανισμό και έτσι δεν επιτυγχάνει τον αντικειμενικό σκοπό της. Η πέμπτη αρχή λοιπόν, τις ενοποιεί ώστε να εφαρμοστούν σε ολόκληρο το σύστημα του οργανισμού, του οποίου η ολότητα ξεπερνά το σύνολο των μερών του. Όμως και το αντίστροφο είναι πραγματικότητα, ότι δηλαδή τα «συστήματα στοχασμού» δεν μπορούν να επιτύχουν δίχως τις προαναφερθείσες τέσσερις αρχές. Όλες είναι απαραίτητες για την επιτυχή εφαρμογή της πέμπτης αρχής, τονίζοντας και πάλι το σκοπό της: τα συστήματα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως σχέσεις μεταξύ των μερών του οργανισμού και όχι ως χωριστά κομμάτια.

Υπάρχουν όμως κάποια βασικά σημεία που θα πρέπει να προσέξουμε αναφορικά με την πέμπτη αρχή, κάποιοι κανόνες που επιβάλλεται να έχουμε υπόψη μας. Αρχικά θα πρέπει να γίνει αντιληπτό η λύση ενός προβλήματος ίσως να επιβαρύνει ένα άλλο ή και να δημιουργεί ένα πρόβλημα σε ένα άλλο μέρος του συστήματος, «το σημερινό πρόβλημα οφείλεται σε

προηγούμενη λύση». Ακόμη μια καλά προσεγμένη διαμεσολάβηση ίσως να κάνει τα πράγματα χειρότερο, αντί δηλαδή με την ανάδραση να αντισταθμιστεί μια κατάσταση αυτή να χειροτερεύει, «όσο πιο πολύ “πιέζεις” το σύστημα τόσο πιο πολύ αυτό “αντιστέκεται”». Πολύ σημαντικό είναι και το γεγονός ότι μέσα από μια ενέργεια πρώτα θα φανούν τα βραχυπρόθεσμα οφέλη (όχι ιδιαίτερα σημαντικά) και έπειτα οι πιθανές μακροπρόθεσμες ζημιές, πολύ πιο σοβαρές. Εδώ αξιοπρόσεχτο είναι ότι συνήθως οι γνωστές- κοινότυπες λύσεις σε ένα πρόβλημα οδηγούν και πάλι πίσω σ’ αυτό, χωρίς κανένα αποτέλεσμα, αντίθετα μπορεί αντί για να ωφελήσουν να προκαλέσουν ακόμη μεγαλύτερες δυσχερείς καταστάσεις.

Επίσης σε τέτοιες περιπτώσεις έχειδειχτεί ότι ο πιο γρήγορος ρυθμός ανάπτυξης είναι να προχωράς αργά προκειμένου να γίνουν όλα σωστά, χωρίς έπειτα πρόσθετες χρονοβόρες διορθώσεις. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσέξουμε ότι η αιτία ενός προβλήματος και τα εμφανή συμπτώματα συχνά δεν φαίνεται να σχετίζονται, αφού συνήθως εκδηλώνονται σε διαφορετικούς χρόνους αλλά και χώρους (τμήματα μέσα στον οργανισμό). Έτσι λοιπόν κάνοντας μια μικρή αλλαγή μπορεί να υπάρξουν σημαντικά αποτελέσματα, και αυτή η αλλαγή ενδέχεται να γίνει σε ένα διαφορετικό – φαινομενικά και άσχετο κομμάτι της επιχείρησης. Από την άλλη όμως ένα πρόβλημα εκτιμώμενο μέσα από στενή οπτική γωνία του όλου συστήματος ίσως να μην αποτελεί πρόβλημα όταν αντιμετωπιστεί, θεωρούμενο μέσα στο όλο σύστημα. Γενικότερα η αποδοτικότητα ενός συστήματος εξαρτάται από την ολότητα των μερών του, και τα άτομα και τα προβλήματα είναι μέρος του συνόλου³².

Τέλος, ακόμη και οργανισμοί οι οποίοι δεν είναι Μαθησιακοί Οργανισμοί, και ούτε προσπαθούν να γίνουν, εκδηλώνουν συμπεριφορές, που ωστόσο δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικές για την προαγωγή του οργανισμού και των μελών του. Η Rosabeth Moss Kanter, μελετώντας ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών κατέληξε σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με «αρνητικές» συμπεριφορές, οι οποίες μπορούν να υιοθετηθούν προκειμένου να επηρεάσουν αρνητικά του εργαζόμενους και να μειώσουν την απόδοση της εταιρίας: Οι συμπεριφορές αυτές εντοπίζονται στο να δέχεται το άτομο οποιαδήποτε ιδέα από κατώτερους με καχυποψία, και γιατί είναι από κατώτερο και γιατί είναι κάτι νέο. Να εκφράζει ελεύθερα αυστηρή κριτική, χωρίς να δίνει κάποια επιβράβευση, κάνοντας τους εργαζόμενους να νιώθουν ανασφαλείς και να φοβούνται την απόλυση. Αυτό μπορεί να «επιτευχθεί» και με το να παίρνονται αποφάσεις κρυφά από τους εργαζόμενους και

³² Bierema, L. L. , Research as development: A learning organization implementation. *Annual Conference Proceedings of the Academy of Human Resource Development*: 390-397, (1997).

να τους ανακοινώνονται απροσδόκητα και απροετοίμαστα. Ακόμη πρέπει τα προβλήματα να αντιμετωπίζονται ως σημάδια αποτυχίας και να κυριαρχεί η ιδέα ότι ο ανώτερος στην ιεραρχία γνωρίζει οτιδήποτε σημαντικό για τον οργανισμό. Φυσικά όλα αυτές οι συμπεριφορές είναι το ιδανικό παράδειγμα προς αποφυγήν για ένα αποτελεσματικό Μαθησιακό Οργανισμό, κανόνες που πάντοτε θα πρέπει να παραβιάζονται για την πρόοδο και επιτυχία του οργανισμού³³.

5.1 Η ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Ποιες είναι οι περιστάσεις που βοηθούν τους ανθρώπους σε οργανισμούς να μάθουν, και ποιες είναι οι περιστάσεις που εμποδίζουν ή δυσκολεύουν τη μάθηση; Αυτοί είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το μαθησιακό κλίμα και αναλύονται σε αυτό το τμήμα.

Υπάρχει και μια δεύτερη έννοια: Η οργανωσιακή μάθηση (Organizational Learning) η οποία είναι ακόλουθη της ιδέας του μαθησιακού κλίματος (Learning climate). Ένας μαθησιακός οργανισμός υπάρχει όταν η συνολική γνώση είναι περισσότερο από την επιμέρους γνώση που αποκτήθηκε από κάθε άτομο ξεχωριστά. Η μάθηση είναι πιο συλλογική και εμπειρογνώμη καθώς ο οργανισμός αλλάζει για να ανταποκριθεί στις νέες ανάγκες του περιβάλλοντός του.

Τα παρακάτω συμπεράσματα βασίζονται σε μια έρευνα που έγινε στην Αγγλία το 1996 από μια εταιρία συμβούλων και τα οποία αναφέρονται κυρίως στον εργασιακό χώρο.

Οι απαντήσεις σχετικά με το τι βοηθά και τι παρεμποδίζει την οργανωσιακή μάθηση μπορούν να χωριστούν σε τρεις μεγάλες ομάδες:

- Διοίκηση – Σχετικά με το πώς ο μάνατζερ του κάθε υπαλλήλου ή η γενική διοίκηση και το στυλ της στον εργασιακό χώρο επηρεάζουν τη μάθηση και ανάπτυξη των υπαλλήλων
- Ομάδα εργασίας – Σε σχέση με το πώς αυτοί με τους οποίους ο υπάλληλος έρχεται σε επαφή καθημερινά στη δουλειά επηρεάζουν την ανάπτυξη και μάθηση του.
- Συστήματα και Οργανισμός – Σε σχέση με τις απαιτήσεις της δουλειάς και τον τρόπο με τον οποίο η δουλειά και οι εγκαταστάσεις επηρεάζουν την μάθηση και ανάπτυξη.

Ένας σημαντικός παράγοντας για την μάθηση είναι ότι από τις απαντήσεις των ερωτώμενων φαίνεται ότι ο καθένας έχει το δικό του «στυλ μάθησης». Μερικοί είπαν ότι θέλουν να κάθονται και να βλέπουν πρώτα τους άλλους να εκτελούν μια νέα εργασία, άλλοι

³³ Stevens, G., & Lodl, K. A. (1999). Community coalitions: Identifying changes in coalition members as a result of training. *Journal of Extension* [On-line], 37(2). Available at: <http://www.joe.org/joe/1999april/rb2.html>

ότι θέλουν χρόνο να σκεφτούν για να καταλάβουν τι γίνεται και πως γίνεται, κάποιιο ότι θέλουν να δοκιμάσουν μόνοι τους και να εξασκηθούν, και άλλοι ότι θέλουν να βλέπουν την εργασία συνολικά παρά ως σύνολο ξεχωριστών καθηκόντων.

Αυτό σημαίνει ότι αν ένα εργασιακό περιβάλλον θέλει να υποστηρίξει τη μάθηση όλων των μελών του, θα πρέπει να υπάρχει ένα εύρος μαθησιακών μεθόδων και ευκαιριών διαθέσιμων ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες όλων των μελών. Κάποια από τα σχόλια στις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια μας παρέχουν μια χρήσιμη λίστα με πράγματα που πρέπει και δεν πρέπει να κάνουμε τα οποία με υποστήριξη και δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση της καλής καθοδήγησης. Η ιδέα της «οργανωσιακής μάθησης» άλλωστε είναι περίπλοκη, επειδή σχετίζεται με πολλά άλλα οργανωσιακά θέματα.

Το δύσκολο μέρος της έννοιας του οργανωσιακής μάθησης βρίσκεται στο τι συμβαίνει σαν αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των μελών του οργανισμού με το περιβάλλον. Αν ο οργανισμός παραμένει περίπου ο ίδιος, με την ίδια αντίδραση σε καταστάσεις όπως στο παρελθόν, τότε ο οργανισμός δεν έμαθε. Αν χρησιμοποιεί τη συλλογική γνώση των μελών του και σαν αποτέλεσμα μετασχηματίζεται, ώστε οι αντιδράσεις του σε καταστάσεις στο μέλλον είναι διαφορετικές τότε ο οργανισμός έχει «μάθει»³⁴.

Υπάρχει μια δυναμική σχέση ανάμεσα στη γνώση των οργανώσεων και στη γνώση των ανθρώπων μέσα στις οργανώσεις. Καθώς τα άτομα μαθαίνουν, λειτουργούν σαν παράγοντες για οργανωσιακή αλλαγή, και καθώς ο οργανισμός μαθαίνει, γίνεται παράγοντας για την αλλαγή των προσώπων. Ο οργανισμός παρέχει στα πρόσωπα ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζει τη μάθησή τους με δύο τρόπους: Πρώτον, το ίδιο το περιβάλλον είναι ένα ερέθισμα για τη μάθηση, άρα ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον προσφέρει νέες μαθησιακές ευκαιρίες. Δεύτερον το περιβάλλον μπορεί να ποικίλει στο βαθμό με τον οποίο διευκολύνει ή παρεμποδίζει την μάθηση των προσώπων.

Για να γίνει ένας οργανισμός μαθησιακός οργανισμός, θα πρέπει να είναι πρόθυμος και ικανός να αλλάξει σαν αποτέλεσμα της ατομικής μάθησης, και για τους περισσότερους οργανισμούς αυτό είναι το δύσκολο μέρος. Κάποια χαρακτηριστικά τα οποία πιστεύεται ότι συμβάλλουν στην οργανωσιακή μάθηση είναι:

- Πρέπει να επιτραπεί στο προσωπικό μια ελαστικότητα σε σχέση με το τι θα κάνουν και πως θα το κάνουν

³⁴ Peter M.Senge, C. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, A. Kleiner, Nicholas Brierley *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, (1994).

- Η δομή και οι πολιτικές της οργάνωσης πρέπει να επιτρέπουν η αλλαγή να συμβεί ως αποτέλεσμα των πράξεων των προσώπων. Αυτό υπονοεί ότι τα πρόσωπα πρέπει να έχουν την ελευθερία να αμφισβητήσουν και να συζητούν ανοιχτά κάποια θέματα καθώς επίσης και να έχουν κάποιο λόγο στο τι γίνεται.
- Η οργάνωση πρέπει να είναι πρόθυμη και να ζητάει επαναπληροφόρηση από το περιβάλλον της με το να κάνει ερωτήσεις στους ανθρώπους και τις άλλες οργανώσεις με τις οποίες έρχεται σε επαφή. Πρέπει επίσης να θυμόμαστε ότι όπως τα πρόσωπα, έτσι και οι οργανώσεις μπορούν να επιδιώξουν την αλλαγή του περιβάλλοντος τους. Για να το κάνουν αυτό θα πρέπει πρώτα να γνωρίσουν το περιβάλλον τους με το να επιδιώκουν να πάρουν πληροφορίες από αυτό.
- Τα άτομα πρέπει να τους επιτρέπεται να σκέφτονται οι ίδιοι τις δικές τους υποθέσεις και να φτάνουν στα δικά τους συμπεράσματα παρά να τους λένε άλλοι τι και πως να σκεφτούν. Αυτό υπονοεί ότι είναι πιθανόν να υπάρχει συζήτηση, διαφωνία και διαμάχη. Ακόμη η κατάσταση αυτή θα πρέπει να είναι ανεκτή και να αντιμετωπίζεται εποικοδομητικά ώστε να μπορούν όλοι να μάθουν κάτι απ' αυτό.

Αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν σαν κεντρικό θέμα την ενθάρρυνση των ερωτήσεων. Άρα ο ορισμός του μαθησιακού οργανισμού είναι ένας οργανισμός στον οποίο ο καθένας ενδιαφέρεται αρκετά για να υποβάλλει τις ερωτήσεις που οι άλλοι ξέρουν. Αυτό όχι μόνο ενσωματώνει την ιδέα ότι η κουλτούρα του μαθησιακού οργανισμού είναι τέτοια ώστε οι ερωτήσεις είναι κανόνας³⁵.

5.2 ΜΟΡΦΕΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Μέχρι τώρα πρέπει να έχει γίνει αντιληπτό ότι οι μαθησιακές οργανώσεις είναι πρώτα απ' όλα και πάνω απ' όλα ενδοσκοπικές, με σκοπό φυσικά να εξερευνούν και να αναλύουν διαρκώς το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, μαθαίνοντας ταυτόχρονα από τις, θετικές ή αρνητικές, εμπειρίες τους. Άρα λοιπόν το πρώτο βήμα για την προσαρμογή μιας οργάνωσης στα νέα δεδομένα και για την καθολική ανταπόκρισή της σε μελλοντικούς και διαφορετικού περιεχομένου στόχους είναι η μάθηση. Η μάθηση όμως στα πλαίσια των μαθησιακών οργάνωσεων δεν έχει συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια, συγκεκριμένη αρχή και

³⁵ DiBella, Anthony J. Learning Practices: Assessment and Action for Organizational Improvement. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

τέλος. Αντίθετα αποτελεί μια σταθερή, συνεπή και αέναη διαδικασία, όπου όλο το εργατικό δυναμικό, στελέχη και απλό προσωπικό, επιδιώκουν να αποκομίσουν τα μέγιστα από τις μέχρι τώρα εμπειρίες τους. Φυσικά η προσπάθεια αυτή είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί, αποτελεί όμως μοναδική προϋπόθεση για την επιβίωση μιας επιχείρησης σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και ολοένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Δυστυχώς ελάχιστοι οργανισμοί ακολουθούν την πορεία αυτή και για το λόγο αυτό θέτουν σε σοβαρό κίνδυνο τη μελλοντική βιωσιμότητά τους.

Γενικά πάντως, σύμφωνα πάντα με τη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής μάθησης, οι οποίοι αποτελούν κατά κάποιο τρόπο και τη σταδιακή εξέλιξη στο σύγχρονο χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως Μαθησιακός Οργανισμός.

Ο πρώτος τύπος είναι η γνωστική επιχείρηση (knowing organization), που αποτελεί άλλωστε και την παλαιότερη μορφή των μαθησιακών μοντέλων οργάνωσης. Η φιλοσοφία της συγκεκριμένης μορφής οργάνωσης βασίζεται στην πεποίθηση ότι για οτιδήποτε απασχολεί μια επιχείρηση, υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος, ο οποίος είναι και ο βέλτιστος, για την αντιμετώπισή του. Συνεπώς, βάσει της αντίληψης αυτής, όλα τα προβλήματα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται (ανεξάρτητα με το αν αυτά είναι στην παραγωγή, στη διοίκηση ή οπουδήποτε αλλού) με τον ίδιο ιδανικό τρόπο. Ο τρόπος αυτός έχει γίνει αποδεκτός ότι είναι ήδη γνωστός ή γνώριμος στους εργαζόμενους, από όπου άλλωστε και η προσέγγιση αυτή έχει πάρει και το όνομα της ως γνωστική. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της γνωστικής οργάνωσης είναι η αξιολόγηση και η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του εν λόγω οργανισμού. Έχει παρατηρηθεί μάλιστα ότι επιχειρήσεις, που ανήκουν στην κατηγορία αυτή, εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο σε τυποποιημένες διαδικασίες, πολιτικές και κανονισμούς, τους οποίους και τείνουν να τηρούν κατά γράμμα, παραβλέποντας ανάγκες για την τυχόν απαιτούμενη προσαρμογή τους.

Με τον τρόπο αυτό όμως γίνεται εύκολα αντιληπτό ένα από τα κυριότερα μειονεκτήματα της γνωστικής οργάνωσης, δηλαδή η ανελαστικότητα και δυσκαμψία προσαρμογής σε νέες και μεταβαλλόμενες συνθήκες. Συνεπώς ο εσωτερικός ή εξωτερικός πελάτης μιας επιχείρησης, σε περιπτώσεις που δε συμφωνεί με το υπάρχον σύστημα κανονισμών είναι υποχρεωμένος είτε να δεχθεί την όλη κατάσταση παθητικά ή να στραφεί σε άλλη επιχείρηση. Βέβαια να σημειωθεί εδώ ότι μια γνωστική οργάνωση δε σημαίνει ότι μένει άπραγη σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, απλά η αντίδραση της έγκειται στο να βελτιώνει τις υπάρχουσες διαδικασίες, προϊόντα, υπηρεσίες ή τεχνολογία, μέσα πάντοτε στα επιτρεπτά πλαίσια που οριοθετούν οι κανονισμοί της εταιρίας.

Το πρόβλημα ωστόσο είναι, ότι όσο όλες αυτές οι βελτιώσεις δεν είναι αποτέλεσμα μάθησης και ενδεχόμενα μεταβολής μιας υπάρχουσας κουλτούρας, τότε τόσο λιγότερο ανταποκρίνονται στο ρόλο τους για την αντιμετώπιση των όποιων δυσχερειών. Ωστόσο όμως μια γνωστική επιχείρηση δεν πρέπει να θεωρείται κατ' ανάγκην καταδικασμένη σε μια αγορά. Αυτό διότι όταν η αγορά, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είναι ώριμη και γενικά χαρακτηρίζεται από στασιμότητα, οπότε και δεν υφίσταται ανάγκη μάθησης, τότε δεν προκύπτει και αναγκαιότητα μεταβολής των υπαρχόντων "βέλτιστων" διαδικασιών.

Η δεύτερη μορφή οργανωσιακής μάθησης είναι η κατανοητική, η οποία έπεται τις γνωστικής, και αποτελεί κατά κάποιο τρόπο εξέλιξή της. Σύμφωνα λοιπόν με τη μορφή αυτή σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον η επιχείρηση καταλήγει σε ένα μοντέλο συμπεριφοράς, όπου προβλέπει την επιδίωξη εκείνων των αλλαγών, οι οποίες είναι συμβατές με την κουλτούρα της επιχείρησης, τις θεμελιώδεις αξίες και τις πεποιθήσεις της. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούνε το μοντέλο αυτό ονομάζονται κατανοητικές (understanding organizations). Βασική φιλοσοφία τους είναι λοιπόν ότι ένας σαφής διαχωρισμός των βασικών πεποιθήσεων, που εκφράζουν την οργάνωση ως ολότητα, μπορεί να αποτελέσει ένα κατάλληλο εργαλείο, προκειμένου να καθοδηγήσει τους διευθυντές και υφιστάμενους στη λήψη αποφάσεων και στην πραγμάτωση των ανάλογων πρωτοβουλιών.

Φυσικά για να επιτευχθεί μια τέτοια προσπάθεια θα πρέπει οι όποιες πεποιθήσεις να είναι κατανοητές από όλους, γεγονός που αποτελεί και τη βασική αιτία για την οποία επιχειρείται στο εσωτερικό του οργανισμού η αποσαφήνιση, η επικοινωνία και η ενίσχυση της κουλτούρας της εταιρίας. Γενικά πάντως εταιρείες, που ανήκουν σ' αυτήν την κατηγορία οργανωσιακής μάθησης, είναι σε θέση να εκτιμήσουν μόνο τις αλλαγές, που είναι σύμφωνες με τις κεντρικές αξίες και το λεγόμενο «κανονιστικό μύθο³⁶» τους. Οποιαδήποτε δυναμική προσαρμογή της επιχείρησης λαμβάνει χώρα μέσα στο πλαίσιο, που οριοθετείται από το περιεχόμενο της κουλτούρας της. Εταιρείες, που συμμετέχουν στην προώθηση της δικής τους κουλτούρας, είναι μάλλον απίθανο να είναι δεκτικές σε οποιαδήποτε διεύρυνση ή ενίσχυση των εμπειριών τους, ως «μαθησιακές ανάγκες» και αδυνατούν να ξεφύγουν από τον κανονιστικό χαρακτήρα των αξιών και των πεποιθήσεων τους.

Η τρίτη μορφή οργανωσιακής μάθησης, ξεκίνησε ως μια απάντηση στις αδυναμίες των δύο προηγούμενων μορφών, χωρίς φυσικά να σημαίνει ότι αυτή στερείται μειονεκτημάτων. Οι

³⁶ Kim, Daniel H. "The Link Between Individual and Organizational Learning". Sloan Management Review, pp. 37-50, fall 1993

επιχειρήσεις που ακολουθούν την οργανωσιακή αυτή μάθηση ονομάζονται σκεπτόμενες (thinking organizations) και σύμφωνα με τη φιλοσοφία τους εάν η εταιρεία στερείται μιας συγκεκριμένης εμπειρίας, τότε οφείλει η ίδια να αντιμετωπίσει το πρόβλημα αυτό, όπως και όλα τα υπόλοιπα, χωρίς να εστιάζει στους λόγους δημιουργίας και εμφάνισής του. Οι πρακτικές του management περιορίζονται σε διακριτές και αναγνωρίσιμες λύσεις, που ανταποκρίνονται στην πλειοψηφία της ποικιλίας των επιχειρησιακών προβλημάτων. Προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκαν και οι managers που καθιέρωσαν το, σήμερα ευρέως διαδεδομένο, management ολικής ποιότητας (Total Quality Management – TQM)³⁷.

Το γενικό συμπέρασμα πάνω στη φύση και λειτουργία των σκεπτόμενων οργανώσεων είναι ότι η αντιμετώπιση κάθε προβλήματος υπόκειται σε ποσοτική ανάλυση, τα αποτελέσματα της οποίας θα καθοδηγήσουν την εταιρεία στη χάραξη των αντίστοιχων σχεδίων δράσης. Τα ερωτήματα των υψηλόβαθμων στελεχών επικεντρώνονται περισσότερο στο «τι» και «που» γίνεται κάτι, παρά στο «γιατί» και στο «πώς». Η χρησιμοποίηση της μάθησης και της εμπειρίας γίνεται μόνο στα πλαίσια τα επίλυσης προβλημάτων και μόνο εφόσον το προβλέπουν τα υιοθετούμενα κάθε φορά προγράμματα δράσης. Εν τέλει, η μάθηση τοποθετείται ανάμεσα στα πολλά εργαλεία της επιχείρησης για την αντιμετώπιση δυσκολιών, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη βάση στη μάθηση αυτή καθαυτή, ως διαδικασία εποικοδομητικής χρησιμοποίησης και δυναμικής προσαρμογής των εμπειριών στις νέες συνθήκες.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό θα αναφέρουμε το σημαντικότερο εκπρόσωπο των επιχειρήσεων, τις λεγόμενες μαθησιακές οργανώσεις, οι οποίες διατηρούν μεγαλύτερες πιθανότητες να διατηρηθούν στο σύγχρονο περιβάλλον, όπου ως γνωστό ο ανταγωνισμός κυριαρχεί. Η βασική ειδοποιός διαφορά τους με τις υπόλοιπες μορφές οργανωσιακής μάθησης είναι ότι οι επιχειρήσεις, που ακολουθούν τη φιλοσοφική αυτή προσέγγιση, επεξεργάζονται τόσο την εμπειρία αυτή καθαυτή όσο και τον τρόπο, με τον οποίο κανείς μπορεί να αποκομίσει οφέλη απ' αυτήν. Η επιχείρηση δηλαδή κάνει μία συνειδητή προσπάθεια να «μάθει» από οποιαδήποτε εμπειρία, όχι τόσο για την ίδια την εμπειρία, η οποία άλλωστε δεν αποτελεί αυτοσκοπό, όσο για τον τρόπο, με τον οποίο η ίδια συλλέγει, επεξεργάζεται και αξιοποιεί τις διαθέσιμες πληροφορίες της.

Άρα βασικό συστατικό επιτυχίας μιας μαθησιακής οργάνωσης είναι η καλλιέργεια ενός κλίματος και κουλτούρας που επιτρέπει και ενθαρρύνει τη μάθηση, από όπου κι αν αυτή προέρχεται (εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, πωλητές ακόμα και από τους ίδιους τους

³⁷ De Guess, Arie .P. "Planning as Learning". Harvard Business Review, pp. 70-74, March 1988.

ανταγωνιστές). Ένα άλλο συμπέρασμα που συνεπάγεται των παραπάνω είναι η καλλιέργεια κλίματος αμφίδρομης επικοινωνίας, χωρίς προκαταλήψεις και "ταμπού", ενθάρρυνση για πειραματισμό, μέσα φυσικά σε λογικά πλαίσια, και ενεργή συμμετοχή των υφισταμένων στη συλλογή, εξέταση και χρήση των πληροφοριών, που οδηγούν στη διαδικασία της μάθησης³⁸.

Οι πληροφορίες, έτσι μετατρέπονται σε εργαλείο "καθημερινής χρήσης" με σκοπό φυσικά την αναγνώριση τυχόν αποτυχιών και την προώθηση δημιουργικής διχογνωμίας και αντιπαράθεσης, όταν κάποιες εμπειρίες τους έρχονται σε αντίθεση με το πνεύμα και την πολιτική της εταιρείας. Το ουσιαστικό δηλαδή πλεονέκτημα της μαθησιακής οργάνωσης είναι η ικανότητά της να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος της, μέσα από τη διαδικασία μάθησης που έχει υιοθετήσει. Η αλλαγή θεωρείται κάτι λογικό και ταυτόχρονα πρώτη ύλη για τη διαδικασία της μάθησης και της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης.

Στην επόμενη σελίδα παραθέτουμε ένα πίνακα, ο οποίος συνοψίζει όλα όσα είπαμε έως τώρα για τις τέσσερις μορφές οργανωσιακής μάθησης, ενώ παράλληλα καταδεικνύει με απλό και γρήγορο τρόπο τις βασικές ειδοποιείς διαφορές τους. Συγκεκριμένα στον οριζόντιο άξονα βλέπουμε τις τέσσερις μορφές οργανωσιακής μάθησης (γνωστική, κατανοητική, σκεπτόμενη και μαθησιακή) ενώ στον κατακόρυφο άξονα διακρίνουμε πέντε διαστάσεις τους (φιλοσοφία, πρακτικές management, υφιστάμενοι, πελάτες και υιοθέτηση αλλαγών)³⁹.

³⁸ Stenhouse, L. , An Introduction to Curriculum Research and Development, London:Heinemann, (1975)

³⁹ Garvin, D. A. , Building a Learning Organization. Business Credit, 96 (1), 1993

	Γνωστική	Κατανοητική	Σκεπτόμενη	Μαθησιακή
Φιλοσοφία	Αφοσίωση σε έναν καλύτερο τρόπο: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Προβλέψιμη ➤ Ελεγχόμενη ➤ Αποδοτική 	Αφοσίωση στις ισχυρές αξίες κουλτούρας, οι οποίες καθοδηγούν τη στρατηγική και δράση της εταιρείας. Πίστη στον «κανονιστικό μύθο».	Θεώρηση της επιχείρησης ως μία διαδοχική σειρά προβλημάτων. Εάν κάτι δεν πάει καλά, πρέπει να διορθωθεί γρήγορα, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις αιτίες δημιουργίας.	Εξέταση, ενίσχυση και βελτίωση κάθε επιχειρησιακής εμπειρίας, συμπεριλαμβανόμενου και του τρόπου αποκόμισης των εμπειριών αυτών.
Πρακτικές Management	Διατήρηση του ελέγχου μέσω κανόνων και κανονισμών, όλα γίνονται «σύμφωνα με το βιβλίο των κανονισμών».	Αποσαφήνιση, επικοινωνία με, ενίσχυση της κουλτούρας της εταιρείας.	Αναγνώριση και απομόνωση των προβλημάτων, συλλογή δεδομένων, εφαρμογή λύσεων.	Ενθάρρυνση πειραματισμού, διευκόλυνση διορατικής εξέτασης, προώθηση εποικοδομητικών διαφωνιών, διάπλαση μάθησης, παραδοχή σφαλμάτων.
Υφιστάμενοι	Συμμόρφωση με τους κανονισμούς, αδυναμία άσκησης οποιασδήποτε κριτικής.	Χρήση των κεντρικών αξιών για καθοδήγηση της συμπεριφοράς.	Ενθουσιώδης αποδοχή και θέσπιση προγραμματισμένων λύσεων.	Συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών δημιουργικές διαφωνίες.
Πελάτες	Προτροπή της εταιρείας να εναποθέσουν την πίστη τους σ' αυτήν.	Πίστη ότι οι αξίες της εταιρείας εξασφαλίζουν θετικές εμπειρίες.	Θεωρούνται σαν ένα ακόμη πρόβλημα, το οποίο επιζητά λύση.	Είναι μέρος μίας διδακτικής/ μαθησιακής σχέσης, με ανοιχτό, συνεχή διάλογο.
Υιοθέτηση αλλαγών	Προσαυξητικές, πρέπει να είναι απόλυτα σύμφωνες με το πνεύμα του «καλύτερου δυνατού τρόπου».	Λαμβάνουν χώρα μόνο μέσα στα πλαίσια του «κανονιστικού μύθου».	Εκπλήρωσή τους διαμέσου προγραμμάτων επίλυσης προβλημάτων, τα οποία θεωρούνται πανάκεια.	Αποτελούν μέρος μίας αέναης διαδικασίας εμπειρίας – εξέτασης – πειραματισμού – εμπειρίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ Νο1 : ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

5.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Έχοντας παρουσιάσει έως τώρα τα παραπάνω είναι χρήσιμο να αναφέρουμε και ποια ακριβώς πρέπει να είναι η στάση και η συμπεριφορά του manager σε ένα Μαθησιακό Οργανισμό. Συγκεκριμένα οι πρακτικές management που εφαρμόζονται σε ένα τέτοιο οργανισμό σκοπό έχουν να αναγνωρίζουν, να ενθαρρύνουν και να ανταμείβουν εκείνους τους managers, των οποίων οι συμπεριφορές χαρακτηρίζονται από τις εξής πέντε διαστάσεις:

1. Προοδευτικότητα και ευρύτητα πνεύματος. Η διάσταση αυτή αναφέρεται βασικά στην ικανότητα του manager να είναι δεκτικός σε νέες συνθήκες και προοπτικές, να αναγνωρίζει τάσεις και να τις αξιοποιεί. Επίσης αναφέρεται στη θέληση και την κουλτούρα του να είναι «ανοιχτός» σε όλων των ειδών της εμπειρίες και για το λόγο αυτό οι εταιρίες είναι απαραίτητο να νομιμοποιήσουν ένα ευρύ σύνολο ιδεών, εννοιών και αντιλήψεων.
2. Συστημική σκέψη. Η διάσταση αυτή προσδίδει στο manager την ικανότητα να αντιλαμβάνεται το σύνολο σε επιμέρους ανεξάρτητα τμήματα και αντίστροφα να συνδέει μικρά ανεξάρτητα μέρη σε ένα σύνολο συσχετιζόμενων δραστηριοτήτων και σχέσεων.
3. Δημιουργικότητα-Καινοτομικότητα. Η τρίτη αυτή διάσταση τονίζει την ανάγκη ο manager να είναι σε θέση να παραμερίζει εδραιωμένες συνήθειες και συμπεριφορές και να δημιουργεί νέα πλαίσια συμπεριφοράς και δράσης. Βέβαια είναι αρκετά δύσκολο να επηρεάσεις τη διάσταση αυτή, η οποία σε μεγάλο βαθμό έχει να κάνει με το προσόν του ανθρώπου να προεκτείνει το παρόν στο μέλλον και να αναλαμβάνει ρίσκο.
4. Ισχυρή προσωπικότητα. Εδώ αναφέρεται η δυναμική προσωπικότητα που πρέπει να διαθέτει ο manager, προκειμένου να μπορεί να καθορίζει στόχους και οράματα, να επιλύει διάφορα προβλήματα που παρουσιάζονται, να καθοδηγεί τους υφισταμένους του και να τους παρακινεί, με βάση τη δική του στάση και συμπεριφορά, σε ένα δρόμο συνεχούς μάθησης και ανάπτυξής τους.
5. Συναισθηματική συμμετοχή. Ο manager δεν πρέπει να ξεχνά ότι χειρίζεται ανθρώπους προκειμένου να επιτύχει τα αποτελέσματα τα οποία πρέπει να φέρει σε πέρας, και ως εκ τούτου οφείλει να είναι ευαίσθητος, να χρησιμοποιεί όλα τα κανάλια επικοινωνίας που διαθέτει και να φροντίζει μέσα από εποικοδομητικές συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις να βελτιστοποιεί την απόδοση και μάθηση των υφισταμένων του.

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Είδαμε στο κεφάλαιο αυτό το πόσο σημαντικό είναι για μια επιχείρηση να έχει μια σωστά δομημένη λειτουργία επεξεργασίας του όγκου γνώσης τον οποίο διαχειρίζεται. Για να στηθεί με σωστές βάσεις ένας μαθησιακός οργανισμός θα πρέπει να υπάρχουν αρμονικά δεμένες και στη σωστή αναλογία οι εξής πέντε παραδοχές. Αναφορικά είναι οι επίγνωση των συνθηκών και των παραμέτρων, το περιβάλλον το οποίο αποτελείται από το σύνολο των παραδοχών, η ηγεσία που καλείται να λάβει υπόψην της τις παραδοχές και να τις προσαρμόσει στα δυνατά της σημεία ώστε να έχει την μέγιστη δυνατή απόδοση αν υπάρξει και η Πέμπτη παραδοχή που δεν είναι άλλη από την εφαρμογή των πρώτων τεσσάρων.

Επιπλέον στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ανάλυση της οργανωσιακής μάθησης και των τύπων με τους οποίους αυτή αναπτύσσεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής ζωής. Οι βασικοί τύποι είναι 4 τα κύρια χαρακτηριστικά των οποίων φαίνονται στον πίνακα και η διαφοροποίηση τους γίνεται με βάση τα κριτήρια όπως η φιλοσοφία, οι πρακτικές management, η γνώμη των υφισταμένων, η γνώμη των πελατών και ο βαθμός υιοθέτησης αλλαγών.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

29. Garvin, D. A. , Building a Learning Organization. *Business Credit*, 96 (1) 19-28, 1993
30. Schein, E. H., On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 40-51, (1993)
31. Senge, .P. M. , Senge's five disciplines for learning organizations. *Personnel Journal*, 73 (11), 66, (1994c).
32. Bierema, .L. L. , Research as development: A learning organization implementation. *Annual Conference Proceedings of the Academy of Human Resource Development*: 390-397, (1997).
33. Stevens, G., & Lodl, K. A. (1999). Community coalitions: Identifying changes in coalition members as a result of training. *Journal of Extension* [On-line], 37(2). Available at: <http://www.joe.org/joe/1999april/rb2.html>
34. Peter M.Senge, C. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, A. Kleiner, Nicholas Brierley *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, (1994).

35. DiBella, Anthony J. Learning Practices: Assessment and Action for Organizational Improvement. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

36. Kim, Daniel H. "The Link Between Individual and Organizational Learning". Sloan Management Review, fall 1993, pp. 37-50.

37. De Guss, Arie .P. "Planning as Learning". Harvard Business Review, March 1988, pp. 70-74.

38. Stenhouse, L. , An Introduction to Curriculum Research and Development, London:Heinemann, (1975)

39. Garvin, D. A. , Building a Learning Organization. Business Credit, 96 (1), 1993

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 6

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΛΟΓΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Λόγω του ραγδαίου ρυθμού των αλλαγών τόσο στο περιβάλλον κάθε σύγχρονης επιχείρησης όσο και στις τεχνολογίες, η ανάγκη για αντίστοιχη οργανωσιακή μάθηση καθίσταται ολοένα και εντονότερη. Οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν μια ιδιαίτερη τάση να χωρίζονται σε υπό – μονάδες, με κριτήριο την τεχνολογία, τα προϊόντα και τις αγορές. Κυρίως εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων των μαθησιακών εμπειριών ανά τμήμα, κάθε υπό – μονάδα είναι πιθανό να αναπτύξει διαφορετική υπό – κουλτούρα από άλλες υπό – μονάδες. Η αποτελεσματικότητα των εταιριών εξαρτάται κατά ένα ποσοστό από τη δημιουργία αλληλεξάρτησης μεταξύ των υποκουλτούρων, η οποία απαιτεί την εξέλιξη κοινής γλώσσας αναφοράς και πνευματικών μοντέλων. Ανασταλτικός παράγοντας στην εξέλιξη αυτή είναι οι ήδη υπάρχοντες κανόνες κουλτούρας σχετικά με την επικοινωνία μεταξύ των υπό – μονάδων. Έτσι, ο διάλογος αποτελεί το αναγκαίο αρχικό βήμα για τη μάθηση.

Ο διάλογος αυξάνει την αποτελεσματικότητα των εταιριών, επειδή μόνο με το διάλογο είναι δυνατό να καθοριστεί αν η παραπάνω επικοινωνία γίνεται σωστά. Χωρίς διάλογο η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και λήψης επιτυχημένων αποφάσεων θα μειωθεί. Κατά συνέπεια, ο διάλογος είναι μια σπουδαία πηγή της αποτελεσματικότητας των επιχειρησιακών τμημάτων, καθώς παρέχει σημαντική βοήθεια στις ομάδες ατόμων για να σκεφτούν δημιουργικά και συλλογικά.

Για να είναι δυνατή η οργανωσιακή μάθηση πρέπει πρώτα σε κάθε υποκουλτούρα της επιχείρησης να πραγματοποιηθεί η αντίστοιχη αρχική μάθηση. Επιπλέον, πρέπει να γίνει «αυτοανάλυση των υποκουλτούρων», η οποία συνήθως πραγματοποιείται από τα ηγετικά στελέχη και περιλαμβάνει περιόδους διαλόγου, που θα βοηθήσει τα μέλη της εταιρίας να ευαισθητοποιηθούν πάνω στο πρόβλημα της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.

Μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων ενός οργανισμού η επικοινωνία απαιτεί όλο και περισσότερο διάλογο. Αν η προαναφερθείσα αρχική μάθηση πραγματοποιηθεί σε ομάδες κάτω από το εκτελεστικό επίπεδο, παρουσιάζεται εντονότερο πρόβλημα δημιουργίας διαλόγου διαμέσου των ιεραρχικών επιπέδων, καθώς είναι εύκολο για τα ανώτερα επίπεδα των εταιριών να εξασθενίσουν τη μάθηση στα χαμηλότερα επίπεδα.

Συνεπώς, η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να πραγματοποιηθεί ή να διατηρηθεί μόνο με περιοδικό διάλογο. Οι οργανισμοί μαθαίνουν μέσα στα πλαίσια του συνόλου των αξιών και

των αντιλήψεων, που περιλαμβάνουν οι τρέχουσες κουλτούρες και υποκουλτούρες τους. Ο διάλογος, λοιπόν, πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ακρογωνιαίος λίθος κάθε είδους μάθησης.

6.1 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Για τη εδραίωση και διατήρηση μίας μαθησιακής οργάνωσης από τα ιδρύοντα, διευθύνοντα και υφιστάμενα μέλη της, απαιτείται πρώτα η εξασφάλιση της δυναμικής προσαρμογής της στις αλλαγές του περιβάλλοντός της. Αυτό σημαίνει ότι καθώς στα πλαίσια της μαθησιακής οργάνωσης επικρατεί ένα κλίμα διαλόγου και μάθησης των μεθόδων αντιμετώπισης και επίλυσης των προβλημάτων, η δεκτικότητα και ελαστικότητα αυτή θα πρέπει να διατηρείται και για την αντίστροφη διαδικασία, δηλαδή η απόρριψη πεπαλαιωμένων σχεδίων δράσης και η υιοθέτηση νέων, που ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις και επιταγές της αγοράς.

Πράγματι, το διαλεκτικό και ελεύθερο κλίμα, που επικρατεί στις μαθησιακές οργανώσεις είναι ιδανικό για την λήψη αποφάσεων και αντιμετώπιση διαφόρων δυσχερειών – οι εργαζόμενοι σε τέτοιες εταιρείες έχουν εκπαιδευτεί και προσαρμοστεί σε τέτοιο περιβάλλον, έχουν πετύχει στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους σ' αυτό και αισθάνονται προστατευμένοι από αυτό. Αλλά πολλές μορφές οργανωτικού σχεδιασμού και πρότυπα συμπεριφοράς, που έχουν προωθηθεί σε ένα τέτοιο κλίμα, παρά τον δυναμισμό που τις διακρίνει, είναι φυσικό, με το πέρασ του χρόνου, να ξεπεράσουν το χρονικό όριο της χρησιμότητας τους. Αυτό σημαίνει ότι αν και εύστοχες στο παρελθόν, λόγω της έντονης δυναμικότητας, που διακρίνει στη σημερινή εποχή τις περισσότερες αγορές, είναι δυνατό να μην εκφράζουν πλέον τους στόχους και ανάγκες της εταιρείας ή απλά να παύουν να ανταποκρίνονται στα τωρινές απαιτήσεις και δεδομένα της αγοράς⁴⁰.

Οι οργανισμοί, από τον σχεδιασμό τους, αποσκοπούν στον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων τους, άμεσα ή έμμεσα· παρ' όλ' αυτά, σε ατομικό επίπεδο, υπάρχει πάντοτε η περιέργεια και εσωτερική επιθυμία για πειραματισμό. Για την αποκόλληση μίας επιχείρησης από πεπαλαιωμένες μεθόδους και πρακτικές, τα διοικητικά στελέχη και οι αντίστοιχοι οργανισμοί χρειάζονται να απελευθερωθούν από εφτά «φράγματα», που κατακρατούν αυτές τις παλιές τεχνικές και δυσχεραίνουν τη διαδικασία της νέας (πλέον) μάθησης, για την

⁴⁰ Hailey, John and Rick James 'Learning Leaders: The Key to Learning Organisations', *Development in Practice* 12(3/4): 398–408, (2002)

υιοθέτηση των νέων στρατηγικών. Τα βασικά στοιχεία της οργανωτικής δομής, στα οποία τα διευθύνοντα στελέχη θα πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους, για τη δυναμική προσαρμογή της επιχείρησης, είναι:

- Μαθησιακή Κουλτούρα
- Συνεχής Πειραματισμός
- Σχέσεις Δικτύου
- Πληροφοριακά Συστήματα
- Φύση Παρεχόμενων Ανταμοιβών
- Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
- Στυλ Ηγεσίας⁴¹

Παρά την γενική ευκολία, με την οποία τα ηγετικά και διευθύνοντα στελέχη σήμερα χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους ως μέλη «μαθησιακών οργανώσεων», η πραγματική ίδρυση και διατήρηση μίας μαθησιακής οργάνωσης αποτελεί ένα δύσκολο όσο και απαιτητικό εγχείρημα. Οι απαιτήσεις μίας τέτοιας πρωτοβουλίας, και των ανάλογων ενεργειών που την ακολουθούν, έρχονται σε αντίθεση με τις περισσότερες αποδοχές και εκτιμήσεις, που έχουν γίνει κατά καιρούς, πάνω στο θέμα της διαχείρισης των οργανισμών. Κάθε μαθησιακή οργάνωση θα πρέπει να δείχνει προθυμία στην αποκάλυψη των υποθέσεων, που έχουν γίνει για τη δημιουργία και εγκαθίδρυσή της και του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται. Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα αποδοθεί στην οργανωσιακή μάθηση ο ρόλος, που της αρμόζει, και ο οποίος δεν περιορίζεται απλά στην στυγνή απόκτηση κάποιων γνώσεων και αντιλήψεων.

Αντίθετα, απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη να αντικαταστήσουν τις πεπαλαιωμένες τεχνικές και να παραμερίσουν τους τρόπους επεξεργασίας και αξιοποίησης των εμπειριών, που αποδείχθηκαν αποτελεσματικοί στο παρελθόν, αλλά παύουν πλέον να εκφράζουν τις ανάγκες της εταιρείας. Η αναστροφή της μάθησης (δηλαδή, η αντίθετη διαδικασία της μάθησης: διαδικασία, με την οποία οι εργαζόμενοι της εταιρείας «μαθαίνουν» να αποκολληθούν από παλιές πρακτικές και μεθόδους δράσης) ανοίγει δρόμους για νέες εμπειρίες και καινούριους

⁴¹ O'Malley, Dolores and Geoff O'Donoghue , NGOs and the Learning Organisation. London: British Overseas NGOs for Development. (2001) www.bond.org.uk/ite/Ingo.htm

τρόπους, για την αξιοποίηση και χρήση των εμπειριών αυτών. Αποτελεί τον απαραίτητο προάγγελο της μάθησης⁴².

6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ - ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ηθική είναι αρχικά η συμμόρφωση προς πρότυπα νομικά, ρυθμιστικά, επαγγελματικά και επιχειρηματικά και η τήρηση υποσχέσεων και υποχρεώσεων, αλλά κατά κύριο λόγο η υιοθέτηση γενικών ηθικών αρχών για τη δικαιοσύνη, την τιμιότητα, την ειλικρίνεια και το σεβασμό και η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης μέσα στο πλαίσιο τους και (ιδίως) η υποταγή στο μη επιβαλλόμενο. Τα μέσα για την επιτυχημένη και εντός ηθικών πλαισίων ανάπτυξη της δράσης των επιχειρήσεων, είναι περιληπτικά το εξής: απαιτείται η ύπαρξη ενός οράματος το οποίο πρέπει να μοιράζεται σε όλους τους ενδιαφερόμενους ώστε να επιτυγχάνεται η δημιουργία κοινών πεποιθήσεων ως προς τα αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς. Με την βοήθεια του διαλόγου μέσα από ένα πνεύμα αφοσίωσης, φαντασίας και εμπιστοσύνης, η επιχείρηση βρίσκεται σε μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης. Η αληθής φύση, το περιεχόμενο των ενεργειών και τα αναμενόμενα αποτελέσματα αυτών, της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δεν είναι μόνο συντελεστής κόστους, αλλά και παράγοντας προσθήκης αξίας στην επιχείρηση. Η όποια δαπάνη έχει αναμενόμενα (ευρύτερα) αποτελέσματα, τα οποία μπορεί να εμφανισθούν ενδεχομένως μέσα σε μια πιο μακροχρόνια περίοδο. Η σύγχρονη τεχνολογία (internet) καθιστά πιο πολύπλοκα τα προβλήματα ηθικής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας⁴³.

Η επιχείρηση έχει τη ευθύνη να δημιουργεί στο εσωτερικό της τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη ενός εταιρικού χαρακτήρα, ο οποίος θα έχει την έννοια της συλλογικής οντότητας, όπου όλοι θα συμπεριφέρονται ως μέλη ομάδας. Καθήκοντα της επιχείρησης είναι η καλλιέργεια της συνεργασίας στο εσωτερικό της, ο ανταγωνισμός στο εξωτερικό της περιβάλλον και η εξασφάλιση της αποδοχής της από την κοινωνία.

Το πρότυπο της Ηθικής Δράσης περιλαμβάνει τις εξής παραδοχές όσον αφορά την Ηθική: συνδέεται με τη συμπεριφορά, δημιουργεί μια κουλτούρα, που διαχέεται σε όλη την εταιρία, αφορά όλους τους ενδιαφερόμενους τους οποίους και οφείλει να ενημερώνει. Έχει ως

⁴² Suzuki, Naoki Inside NGOs: Learning to Manage Conflicts between Headquarters and Field Offices. London: Intermediate Technology Development Group Publishing, (1998)

⁴³ Hartman, Laura , *Perspectives in Business Ethics*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, (2004).

βάση ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να ωφελούνται από τις δράσεις της επιχείρησης. Η στρατηγική της ηθικής οδηγεί με τις υπεύθυνες δράσεις της στη μακροχρόνια διατηρησιμότητα της επιχείρησης, είναι αναπόσπαστο μέρος της και βασίζεται στην αρχή ότι στην «αλυσίδα της αξίας», παράλληλα με την αύξηση της αξίας για την επιχείρηση, πρέπει να αυξάνει και η αξία για την κοινωνία. Η επιχείρηση μετατρέπεται με τη στρατηγική αυτή από ατομική / καπιταλιστική σε (συν)ολική, διατηρήσιμη και κοινωνικά υπεύθυνη. Η στρατηγική της ηθικής πρέπει να βασίζεται και στις δυνατότητες της επιχείρησης για τη δημιουργία «κοινής κοινωνικής αξίας»⁴⁴.

Οι αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχουν ίδια εφαρμογή τόσο στο δημόσιο τομέα, όσο και στον ιδιωτικό. Για να είναι υπεύθυνοι ως ενήλικοι οι πολίτες η εκπαίδευση τους σε θέματα κοινωνικής ευθύνης πρέπει να αρχίσει από το δημοτικό. Οι επιχειρηματικές δράσεις πρέπει να μην είναι μόνο ελεύθερες, αλλά και υπεύθυνες. Η αντίληψη της κοινωνίας για το τι είναι πρότυπο της ηθικής δράσης μεταβάλλεται. Συνεπώς τα πρότυπα αυτά πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς. Υπάρχει ανάγκη για εναρμόνιση της ηθικής του ατόμου και του οργανισμού μέσα στον οποίο εργάζεται. Οι πολίτες και οι καταναλωτές προσδοκούν από τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν τις δράσεις τους κατά κύριο λόγο (52%) στις λειτουργικές τους δράσεις, κυρίως την ποιότητα προϊόντος και δευτερευόντως με κριτήριο την υπεύθυνη συμπεριφορά ως προς την κοινωνική ευθύνη.

Επιλέγουν κατά μικρό ποσοστό ακόμη εκείνες τις επιχειρήσεις που δείχνουν τη σχετική ευαισθησία στην περιοχή αυτή. Η διαφθορά-διαπλοκή επηρεάζουν και εμποδίζουν την οικονομική ανάπτυξη, με αποτέλεσμα να αποτρέπονται οι επενδύσεις. Με την κατάσταση αυτή χάνεται η ανταγωνιστικότητα, μια και μπορούν να επιβιώνουν «κακές» επενδύσεις. Αμαυρώνεται η επιχειρηματικότητα, διαμορφώνεται, επιπλέον και διαχέεται μια «άρρωστη» νοοτροπία. Η ύπαρξη των κωδίκων δεοντολογίας, παρόλο που ενισχύουν την εντός των ηθικών πλαισίων συμπεριφορά και υποστηρίζουν τη λογοδοσία, δεν εξασφαλίζουν (απαραίτητα) την ηθική δράση. Οι κώδικες, που είναι εθελοντικής εφαρμογής, για να επιτύχουν πρέπει να βασίζονται σε αξίες και να υποστηρίζονται από φορείς. Η κοινωνία φαίνεται ότι δεν είναι επαρκώς έτοιμη να αντιληφθεί και να επιβραβεύσει τις δράσεις

⁴⁴ Bowie, Norman E. , Business Ethics, A Kantian Perspective. Blackwell Publishing, (1999).

κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Είναι όμως (περίπου 15%) διατεθειμένη να μπουκοτάρει τα προϊόντα τους⁴⁵.

Το πλαίσιο της κοινωνικής ηθικής που διαμορφώνεται μέσα στις επιχειρήσεις επηρεάζεται από το κοινωνικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται. Υπάρχει ανεπαρκής ενημέρωση των καταναλωτών για τις κοινωνικές φύσεως δράσεις των επιχειρήσεων. Οι καταναλωτές δεν φαίνονται διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές, ή να αγοράσουν χαμηλότερης ποιότητας προϊόντα για να επιβραβεύσουν επιχειρήσεις κοινωνικά υπεύθυνες. Το μάνατζμεντ που βασίζεται στην ηθική επηρεάζει ολόκληρη την εταιρία, δηλαδή τη στρατηγική, την κουλτούρα, τη δομή, τον τρόπο της λειτουργίας και τις διαδικασίες. Με βάση αυτή την κατάσταση διαμορφώνονται οι αρχές, οι αξίες και οι σκοποί των επιχειρήσεων. Ότι θεωρείται ως «πολιτικά ορθό» να γίνει «κοινωνικά ορθό».

Διαφορετική αντιμετώπιση χρειάζεται να υπάρξει ανάλογα με την περιοχή που θα εμφανισθεί ένα πρόβλημα στον τομέα της ηθικής. Συνήθεις περιοχές είναι οι σχέσεις και οι συνθήκες στο χώρο εργασίας, η αγορά και οι καταναλωτές, οι (μη διαφανείς) σχέσεις με ομάδες ενδιαφερομένων (διαφθορά) κοκ. Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία είναι η καλή συνεργασία της επιχειρήσεως με τους ενδιαφερόμενους μέσα στην επιχείρηση, όπως τα συνδικάτα και οι Μάνατζερς. Χρήσιμο εργαλείο για την εφαρμογή των αρχών της επιχειρησιακής ηθικής είναι το Ευρωπαϊκό μοντέλο της European Business Ethics Network (EBEN) που προβλέπει ο Τυπικός Επιχειρησιακός Κώδικας να περιλαμβάνει: Ηθική Κουλτούρα, Ηθική Συμπεριφορά και Κανονισμούς, Επικοινωνία⁴⁶.

Ο Τυπικός Επιχειρησιακός Κώδικας επεκτείνεται προς το πλαίσιο: αφενός που η συμπεριφορά οδηγεί σε Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η οποία αναλύεται σε Περιβαλλοντικές δράσεις, Κοινωνικές δράσεις και Οικονομική σταθερότητα και αφετέρου που η κουλτούρα οδηγεί σε Εταιρική Διακυβέρνηση, η οποία αναλύεται σε Ανάλυση της Επιχειρησιακής Δραστηριότητας, στην Αξιολόγηση της Απόδοσης και στον Εσωτερικό Έλεγχο. Η καλή εφαρμογή της ηθικής πρακτικής βασίζεται και στην εκπαίδευση, η οποία έχει ως στόχο: τόσο την ευαισθητοποίηση των ατόμων, ιδίως εντός της επιχείρησης – και όχι μόνο, όσο και τη διαμόρφωση μιας θεώρησης των γεγονότων μέσω ενός (χρήσιμου) ηθικού πρίσματος.

⁴⁵ Behrman, Jack N. , *Essays on Ethics in Business and the Professions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, (1988).

⁴⁶ Fisher, C.M., Shirolé, R., Bhupatkar, A.P., "Ethical stances in Indian management culture", *Personnel Review*, Vol. 30 No.6, pp.694-710, (2001)

Η εκπαίδευση θα πρέπει να αναφέρεται: στην αποσαφήνιση των ηθικών αξιών και στην αύξηση της γνώσης των υπαλλήλων σε θέματα ηθικής, ώστε να μπορούν να αντιλαμβάνονται τα θέματα - ιδίως τα μη εμφανή. Στη διερεύνηση των ηθικών ζητημάτων των οργανισμών, στη συζήτηση περί των (καταλλήλων) κριτηρίων για τη λήψη των ηθικών αποφάσεων, στην εξέταση του ρόλου, αλλά και στον εμπλουτισμό ευθυγράμμιση των δομών, των στρατηγικών, και των στόχων που διαμορφώνουν το ηθικό περιβάλλον από το οποίο καθοδηγούνται οι ηθικές δράσεις⁴⁷.

Ανακεφαλαιώνοντας θα πρέπει να τονίσουμε πως ηθική αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της σύγχρονης επιχειρησιακής στρατηγικής και πρακτικής. Πρόκειται για μια φιλοσοφία, μία κουλτούρα που αφενός καθοδηγεί όλες τις σκέψεις και τις δράσεις, αφετέρου εμπλέκει όλους τους συμμετέχοντες στην επιχείρηση. Βασικό στοιχείο τους αποτελεί η προσθήκη της κοινωνικής ευθύνης και η ενσωμάτωση της κοινωνικής αξίας στον κύκλο της συνολικής αξίας. Η προσπάθεια αυτή δεν σταματά, ακόμα και αν τα αποτελέσματα είναι στο επιθυμητό επίπεδο και αυτό γιατί οι εξέλιξη και η βελτίωση δεν μπορούν να οριστούν σαν ένας αριθμός αλλά απαιτούν συνεχή δράση και αναπροσαρμογή δράσης.

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Παρά την γενική ευκολία, με την οποία τα ηγετικά και διευθύνοντα στελέχη σήμερα χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους ως μέλη «μαθησιακών οργανώσεων», η πραγματική ίδρυση και διατήρηση μίας μαθησιακής οργάνωσης αποτελεί ένα δύσκολο όσο και απαιτητικό εγχείρημα.

Η επιχειρησιακή ηθική αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της σύγχρονης επιχειρησιακής στρατηγικής και πρακτικής. Αποτελεί μια φιλοσοφία, μία κουλτούρα που αφενός καθοδηγεί όλες τις σκέψεις και τις δράσεις, αφετέρου εμπλέκει όλους τους συμμετέχοντες στην επιχείρηση. Βασικό στοιχείο της αποτελεί η προσθήκη της κοινωνικής ευθύνης και η ενσωμάτωση της κοινωνικής αξίας στον κύκλο της συνολικής αξίας.

Η επιχειρησιακή Ηθική αποτελεί προϋπόθεση για την Οργανωσιακή μάθηση καθώς δεν είναι δυνατό μια επιχείρηση να αναπτυχθεί ως Μαθησιακός Οργανισμός αν πρώτα δεν υιοθετήσει μια νοοτροπία μάθησης με στόχο να οδηγηθεί στην αριστεία.

⁴⁷ Jennings, (*Case Studies in Business Ethics*, West Publishing, St Paul, MN, (1993)

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

40. Hailey, John and Rick James 'Learning Leaders: The Key to Learning Organisations', *Development in Practice* 12(3/4): 398–408, (2002)
41. Schein, Edgar (1992) 'The Learning Leader as Culture Manager' in *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
42. Suzuki, Naoki *Inside NGOs: Learning to Manage Conflicts between Headquarters and Field Offices*. London: Intermediate Technology Development Group Publishing, (1998)
43. Hartman, Laura , *Perspectives in Business Ethics*. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, (2004).
44. Bowie, Norman E. , *Business Ethics, A Kantian Perspective*. Blackwell Publishing, (1999).
45. Behrman, Jack N. , *Essays on Ethics in Business and the Professions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, (1988).
46. Fisher, C.M., Shirolé, R., Bhupatkar, A.P., "Ethical stances in Indian management culture", *Personnel Review*, Vol. 30 No.6, pp.694-710, (2001)
47. Jennings, (*Case Studies in Business Ethics*, West Publishing, St Paul, MN, (1993)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 7

Η ΜΑΘΗΣΗ ΕΝΤΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο σκοπός των αξιολογήσεων, τόσο στον τομέα της μη τυπικής όσο και στον τομέα της τυπικής μάθησης μεταξύ επιχειρήσεων είναι καθοριστικός για τις μεθοδολογικές επιλογές που πρέπει να γίνουν και για την τελική επιτυχία του εγχειρήματος. Η επιτυχής ανάπτυξη των μεθόδων και των συστημάτων συνεπάγεται ότι οι λειτουργίες αυτές είναι κατανοητές και συνδυάζονται ή διαχωρίζονται κατά τρόπο εποικοδομητικό και ρεαλιστικό.

Λόγω ποικιλομορφίας των μαθησιακών διαδικασιών και πλαισίων είναι δυσκολότερο να επιτευχθεί η αξιοπιστία την οποία εξασφαλίζουν οι πιο τυποποιημένοι έλεγχοι γνώσεων όπως για παράδειγμα οι πολλαπλής επιλογής. Τίθεται το ερώτημα, πώς η αξιοπιστία και συγκεκριμένα, τι είδους αξιοπιστία πρέπει να επιδιώκεται στον νέο τομέα. Η αξιοπιστία πρέπει να επιδιώκεται με την πλήρη διαφάνεια της διαδικασίας αξιολόγησης (πρότυπα, διαδικασίες, κλπ). Η αξιοπιστία μπορεί επίσης να στηρίζεται με την εφαρμογή συστηματικών και διαφανών πρακτικών για τη διασφάλιση της ποιότητας σε κάθε επίπεδο και λειτουργία. Καθώς η μη τυπική μάθηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο στο οποίο παρέχεται και είναι σιωπηρή, το πρόβλημα της εγκυρότητας των αποκτώμενων γνώσεων είναι ιδιαίτερα οξύ. Υπάρχει μεγάλος κίνδυνος μέτρησης άλλου μεγέθους από το επιδιωκόμενο. Είναι σημαντικό να αποφεύγεται η στρέβλωση της εικόνας του υποψηφίου και του τομέα και να επιδιώκεται η απόδοση μιας γνήσιας εικόνας. Οι μέθοδοι πρέπει να αντανakλούν την πολυπλοκότητα του εγχειρήματος και να μπορούν να συλλάβουν τις ιδιαιτερότητες του ατόμου και του πλαισίου.

Το ζήτημα των σημείων αναφοράς («πρότυπα») είναι σημαντικό για την αξιολόγηση τόσο της τυπικής όσο και της μη τυπικής μάθησης. Παρότι η αναφορά σε πρότυπα βάσει των επιδόσεων ενός πληθυσμού δεν έχει εξετασθεί επισταμένως όσον αφορά την αξιολόγηση της μη τυπικής μάθησης, λόγω της ποικιλομορφίας των ειδικοτήτων που εμπλέκονται, το ζήτημα της αναφοράς σε κριτήρια ή τομείς αποτελεί την ουσία του θέματος. Ο καθορισμός των ορίων των τομέων δεξιοτήτων και οι τρόποι με του οποίους οι δεξιότητες μπορούν να εκφραστούν εντός του τομέα, είναι κρίσιμης σημασίας. Όσο ευρύτερος είναι ο τομέας, τόσο περιπλοκότερος γίνεται ο σχεδιασμός αυθεντικών προσεγγίσεων αξιολόγησης.

Αυτό εγείρει και πάλι το ερώτημα του σκοπού της διαδικασίας: επιδίωξή μας είναι η βελτίωση των διαδικασιών μάθησης ή η έκδοση αποδεικτικών στοιχείων. Και οι δυο σκοποί είναι θεμιτοί και χρήσιμοι. Ωστόσο, ο καθορισμός των σημείων αναφοράς θα είναι πολύ διαφορετικός ανάλογα με το ποιός σκοπός θα επιλεγεί. Εφόσον ικανοποιηθεί η πρώτη μεθοδολογική απαίτηση, δίνοντας απαντήσεις στα ερωτήματα του μεθοδολογικού σκοπού και της λειτουργίας, θα μπορεί να στηριχθεί η θεσμική και πολιτική εφαρμογή βάσει δύο κύριων στρατηγικών: η μια θα

επικεντρώνεται στο «θεσμικό σχεδιασμό» και η άλλη στην «αμοιβαία μάθηση». Θεσμικός σχεδιασμός: πρέπει να πληρούνται ορισμένα βασικά κριτήρια ώστε να γίνονται δεκτά τα αποδεικτικά της μη τυπικής μάθησης όπως ακριβώς τα αποδεικτικά της τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης⁴⁸.

Πρώτα απ' όλα πρέπει να ζητείται η γνώμη των συμμετεχόντων κατά τη θέσπιση και την υλοποίηση τέτοιων συστημάτων αυτού του είδους. Δεδομένου ότι τα συστήματα αναγνώρισης της μη τυπικής μάθησης θα έχουν άμεσο αντίκτυπο, τόσο στον καθορισμό των μισθών, όσο και στην κατανομή των θέσεων απασχόλησης και την ιεραρχία της αγοράς εργασίας, αυτό το θέμα οπωσδήποτε εμπεριέχει την εξισορρόπηση συμφερόντων. Παρότι δεν τονίστηκε ιδιαίτερα έως τώρα, το ζήτημα της επιλογής των συμμετεχόντων και των ερωτώμενων θα είναι αποφασιστικής σημασίας κατά την ερχόμενη περίοδο.

Δεύτερον, η διαδικασία πρέπει να τροφοδοτείται με σχετικές πληροφορίες. Ο ορισμός και η διάρθρωση των προτύπων, ιδίως των σημείων αναφοράς, προϋποθέτουν επαρκείς και ισορροπημένες πληροφορίες. Τρίτον, ιδιαίτερη σημασία έχει η διαφάνεια των δομών και των διαδικασιών. Υπάρχει δυνατότητα να δημιουργηθούν δομές όπου ο διαχωρισμός των ρόλων να ορίζεται και να παρουσιάζεται με τρόπο σαφή. Τα εργαλεία τα οποία μπορούν να εγγραφούν την αποτελεσματική λειτουργία του θεσμού των πόλεων είναι η θέσπιση προτύπων, η αξιολόγηση, η προσφυγή και ο έλεγχος ποιότητας.

Πρέπει να επιδιώκεται και να υποστηρίζεται η αμοιβαία μάθηση μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών. Ήδη σήμερα η μάθηση αποκτάται σε διάφορα επίπεδα και σε εκτενή κλίμακα. Σύμφωνα με συμπεράσματα της παρούσας έκθεσης, ειδικότερα σχετικά με τη δραστηριότητα σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι δυνατότητες για αμοιβαία μάθηση είναι πολύ μεγαλύτερες απ' ό,τι έχει έως τώρα επιτευχθεί. Η θέσπιση τέτοιων μηχανισμών μάθησης πρέπει να ανταποκρίνεται στους επιδιωκόμενους σκοπούς και λειτουργίες. Τέλος, είναι επιτακτική η ανάγκη να ενισχυθεί ο συντονισμός και να υποστηριχθούν δραστηριότητες (στην ΕΕ και εντός κρατών μελών) ώστε να αξιοποιηθούν οι εμπειρίες που αποκτήθηκαν μέσω των πολλών σημερινών σχεδίων, προγραμμάτων και θεσμικών μεταρρυθμίσεων⁴⁹.

⁴⁸ Brown, J. S., *Growing Up Digital: How the Web Changes Work, Education, and the Ways People Learn*. United States Distance Learning Association. (2002). http://www.usdla.org/html/journal/FEB02_Issue/article01.html

⁴⁹ Boud, D., Keogh, R., and Walker, D., (eds.). *Reflection: Turning Experience into Learning* London: Routledge & Kegan Paul, 1985.

7.1. Η ΚΟΙΝΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν πλέον το βασικότερο συστατικό σε πολλές επιχειρηματικές αποφάσεις, όπως αύξηση του μεριδίου αγοράς, οικονομίες κλίμακας, και αύξηση της αποδοτικότητας κάθε οργάνωσης. Ακριβώς στην τελευταία στρατηγική υπεισέρχεται ο παράγοντας της ανταλλαγής της γνώσης των οργανισμών για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Τα περισσότερα από τα κίνητρα για σύσταση στρατηγικών συμμαχιών είναι συνδεδεμένα με την οργανωσιακή μάθηση μέσω της συνεργασίας.

Μεμονωμένα, ένας οργανισμός μαθαίνει με το να αλλάζει τις καθημερινές πρακτικές του, ενώ στις στρατηγικές συμμαχίες η μάθηση είναι αποτέλεσμα της αλλαγής των κοινών πρακτικών και δραστηριοτήτων των οργανισμών. Δηλαδή η διαλεκτική μάθηση ξεπερνά εκείνη που συντελείται, αν οι δύο οργανισμοί έκαναν την ίδια προσπάθεια χωρίς συνεργασία. Η σύνθεση που επέρχεται αυξάνει τη γνώση και είναι ένα επιπλέον κίνητρο για συνεργασία⁵⁰.

Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως δημιουργούνται προβλήματα. Η εμπειρία έχει δείξει ότι μετά από μικρό χρονικό διάστημα οι περισσότερες συμμαχίες με σκοπό τη μάθηση συχνά διαλύονται. Για να υπάρξει μία επιτυχημένη συμμαχία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα μέλη είναι απαραίτητο να συντρέχουν δύο σημαντικές συνθήκες. Πρώτον, απορρόφηση των πληροφοριών που παρέχονται από τους οργανισμούς και δεύτερον, διαφάνεια, ώστε όλοι να έχουν πρόσβαση στις διαθέσιμες πληροφορίες.

Εάν έστω και μία από τις συνθήκες αυτές δεν ισχύει η συμμαχία θα διαλυθεί κάποια στιγμή. Η διοίκηση ενός οργανισμού απαιτεί διαφορετικές ικανότητες διοίκησης απ' ότι η συνεργασία ανάμεσα σε λίγο-πολύ ανεξάρτητους οργανισμούς. Αν βέβαια όλα τα μέλη της συμμαχίας ακολουθήσουν αυτές τις αρχές απαρέγκλιτα, τότε τα προβλήματα λύνονται αυτομάτως. Βέβαια, οργανισμοί που συμπεριφέρονται με υψηλή απορροφητικότητα και διαφάνεια, συχνά γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης από συνεταίρους, οι οποίοι έχουν πιο ανταγωνιστικές προθέσεις και λιγότερη διαφάνεια στις δικές τους πληροφορίες⁵¹.

Αν γίνει κάτι τέτοιο οι οργανώσεις οδηγούνται σε αλλεπάλληλες μειώσεις της διαφάνειάς τους με στόχο το ποιος θα μάθει περισσότερα και άρα θα επωφεληθεί περισσότερο από τη συμμαχία. Φυσικά αυτό σημαίνει αποτυχία της συνεργασίας, καθώς μειώνονται οι διαθέσιμες πληροφορίες και όλοι μαθαίνουν λιγότερα απ' όσα θα μάθαιναν αν υπήρχε ανοιχτή συνεργασία.

⁵⁰ . Cell, E. Learning to Learn from Experience. Albany: State University of New York,

⁵¹ Third Vittachi International Conference, Brighton: GHFP Publishing, July 2006.

Αυτή είναι λοιπόν η ουσία του διεπιχειρησιακού διλήμματος. Μία οργάνωση θα αποτιμήσει ως σημαντικότερη τη γνώση που θα πάρει από μία συμμαχία σε βαθμό τέτοιο που να αφηγήσει τον κίνδυνο ύπαρξης ανταγωνιστικών συμμάχων, ή μήπως το αντίθετο;

7.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ

Αυτή η ανάλυση βασίζεται στο συνδυασμό δύο παραγόντων: της διαφάνειας και της απορρόφησης. Η διαφάνεια αντιπροσωπεύει την συνεργασία όταν δίνουμε πληροφορίες στις άλλες πλευρές, και η απορροφητικότητα στην δεκτικότητα των πληροφοριών που μας δίνονται. Μια στρατηγική υψηλής δεκτικότητας σημαίνει για την οργάνωση τόσο την πρόθεση όσο και την ικανότητα να απορροφηθεί η γνώση. Εξάλλου, μπορεί αυτή να συνεργαστεί μέχρι τον βαθμό που μπορεί και θέλει να αποκαλύψει τις γνώσεις τις. Μπορεί τα παραπάνω να ακούγονται απλοϊκά όμως πρέπει να θυμόμαστε ότι το να έχουμε υψηλή διάθεση να δώσουμε και να πάρουμε πληροφορίες δεν αρκεί αν δεν έχουμε τη δυνατότητα να δώσουμε και να πάρουμε. Άρα η υιοθέτηση της μαθησιακής στρατηγικής περιορίζεται τόσο από την ικανότητα και το κίνητρο της οργάνωσης να δώσει τις γνώσεις της, όσο και από το κίνητρο και την ικανότητα να απορροφήσει τις γνώσεις των άλλων⁵².

Φυσικά, υπάρχουν και άλλες επιλογές εκτός της συνεργασίας ή του ανταγωνισμού. Γενικά, οι στρατηγικές που μπορούν να υιοθετηθούν αφορούν συνδυασμούς μέτριας απορρόφησης και διαφάνειας και προκύπτουν μέσα από διαπραγματεύσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, οπότε πρόκειται για συμβιβασμό. Πιο συγκεκριμένα όμως, υπάρχουν πέντε δυνατές στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν: Αποφυγή, Ανοχή, Συμβιβασμός, Ανταγωνισμός και Συνεργασία.

Όποιος συνδυασμός παρουσιάζει ότι έστω μία οργάνωση υιοθετεί τη στρατηγική αποφυγής, δηλαδή δεν έχει ούτε διαφάνεια ούτε δεκτικότητα, δεν θα πετύχει σημαντική διεπιχειρησιακή μάθηση. Το κοινό αποτέλεσμα μεγιστοποιείται όταν και οι δύο οργανώσεις υιοθετούν στρατηγική συνεργασίας, δηλαδή υψηλά επίπεδα διαφάνειας και απορρόφησης. Αυτό επιτρέπει σημαντική αμοιβαία μεταφορά αλλά και δημιουργία γνώσης. Συνδυασμοί ανάμεσα στον συμβιβασμό και στη συνεργασία δημιουργούν μέτρια επίπεδα αμοιβαίας μεταφοράς και δημιουργίας γνώσης. Τέλος συμβιβασμοί που περιλαμβάνουν στρατηγικές

⁵² Miller, J.S. ,Problem-based learning in organizational behavior class: Solving student's real problems. *Journal of Management Education*, 28(5), 578-589, (2004).

ανταγωνισμού ή ανοχής θα οδηγήσουν σε μονόδρομους μεταφορά και οικειοποίηση νέας τεχνολογίας.

Στην ουσία δεν θα έπρεπε να υπάρχει κάποιο σημαντικό δίλημμα καθώς θα έπρεπε όλοι να ακολουθούν τη στρατηγική συνεργασίας για να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Όμως τα πράγματα δεν είναι ακριβώς έτσι. Υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες που μπορούν να κάνουν το δίλημμα πολύ αληθινό⁵³.

- Πρώτα απ' όλα, η δεκτικότητα ενός οργανισμού περιορίζεται από την οργανωτική του δομή και το ανθρώπινο κεφάλαιο (ποιότητα των μανάτζερ, κτλ), όπως και από την απορροφητική του ικανότητα. Η οργανωσιακή μάθηση περιορίζεται συνήθως σε μάθηση του τύπου Single loop, η οποία μπορεί να εμποδίσει την απορρόφηση της γνώσης αν αυτή για παράδειγμα αφορά κάποιο θέμα για το οποίο η οργάνωση δεν έχει κάποια προηγούμενη εμπειρία. Ακόμη και αν μια εμπειρία είναι διαθέσιμη, ουσιαστικά δεν έχει αξία για την οργάνωση αν αυτή δε συμμετείχε και δεν έχει εμπειρία από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δημιουργήθηκε η νέα γνώση.
- Δεύτερον, η έννοια της διαφάνειας είναι κάτι πολύ περισσότερο πολύπλοκο από το απλό άνοιγμα της γνώσης. Διάφοροι παράγοντες όπως το κοινωνικό περιβάλλον, η διαφορά γλώσσας, η διαφορετικές κουλτούρες δυσχεραίνουν τις προσπάθειες για διαφάνεια.
- Τρίτον, η δεκτικότητα περιορίζεται από τη θέληση για μάθηση. Για παράδειγμα η υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς του τύπου «δάσκαλου» μπορεί να αποτελέσει αντικίνητρο για μάθηση και να προκαλέσει αδιαφορία ή αμέλεια.
- Τέταρτον, η κουλτούρα των περισσότερων μανάτζερ είναι να προσπαθούν να πάρουν περισσότερα απ' όσα δίνουν. Η συνεργασία δεν ανταμείβεται. Έτσι πολλοί ακολουθούν ανταγωνιστικές στρατηγικές οι οποίες όπως είπαμε βλάπτουν τις συμμαχίες⁵⁴.

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Οι οργανώσεις μπορούν να μάθουν περισσότερα πράγματα από κοινού, αν υιοθετούν στρατηγικές συνεργασίας με υψηλά επίπεδα διαφάνειας και δεκτικότητας. Παρ' όλα αυτά, διάφορα εμπόδια όπως ο φόβος εκμετάλλευσης από πιο ανταγωνιστικούς εταίρους, τα χαμηλά

⁵³ Johnston, S. & Cooper, J. , Quick-thinks: Active-thinking tasks in lecture classes and televised instruction. *Cooperative Learning and College Teaching*, 8(1), 2-6, (1997).

⁵⁴ Baron, J., Reflective thinking as a goal of education. *Intelligence* ,5, 291-309, (1981).

επίπεδα απορρόφησης της ξένης τεχνολογίας, η κουλτούρα των μάνατζερ, πολιτισμικές διαφορές κ.ά., έχουν σαν αποτέλεσμα τη μη υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής. Σαν αποτέλεσμα δεν επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση στη δημιουργία ή μεταφορά τεχνογνωσίας και πληροφοριών γενικότερα. Γενικά οι οργανισμοί μπορούν να ακολουθήσουν εναλλακτικές στρατηγικές όπως ο συμβιβασμός, η ανοχή κτλ. Κάποιες από αυτές συμβάλλουν σε μικρότερο βαθμό στην ανταλλαγή γνώσης, οι πιο πολλές όμως έχουν σαν αποτέλεσμα τη διάλυση της συμμαχίας.

Η βιβλιογραφία του μάνατζμεντ έχει ένα ευρύ πεδίο έρευνας για αυτό το ταχέως αναπτυσσόμενο θέμα. Πολλά άλλα θέματα μπορούν να εξεταστούν όπως η συμμετοχή στη συμμαχία περισσότερων από δύο οργανισμών, υιοθέτηση δικλείδων ασφαλείας για την αποφυγή εκμετάλλευσης από οργανώσεις με στρατηγική ανταγωνισμού, σύνδεση των συμμαχιών με το ευρύτερο περιβάλλον των οργανισμών και της μαθησιακής τους στρατηγικής.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

48. Brown, J. S., *Growing Up Digital: How the Web Changes Work, Education, and the Ways People Learn*. United States Distance Learning Association. (2002). http://www.usdla.org/html/journal/FEB02_Issue/article01.html

49. Boud, D., Keogh, R., and Walker, D., (eds.). *Reflection: Turning Experience into Learning* London: Routledge & Kegan Paul, 1985.

50. Cell, E. *Learning to Learn from Experience*. Albany: State University of New York, 1984. Gill, S, *Rethinking Educational Change. Transformation Through Education*, (2007).

51. Third Vittachi International Conference, Brighton: GHFP Publishing, July 2006.

52. Miller, J.S. ,Problem-based learning in organizational behavior class: Solving student's real problems. *Journal of Management Education*, 28(5), 578-589, (2004).

53. Johnston, S. & Cooper, J. , Quick-thinks: Active-thinking tasks in lecture classes and televised instruction. *Cooperative Learning and College Teaching*, 8(1), 2-6, (1997).

54. Baron, J., Reflective thinking as a goal of education. *Intelligence* ,5, 291-309, (1981).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 8

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΩΝ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

8.1.ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Αρχικά, αναφορικά με την αλλαγή φιλοσοφίας και την εισαγωγή του νέου τρόπου αντιμετώπισης της μάθησης, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, η αλλαγή πρέπει να είναι δραστική και να μην εισαχθεί αργά, αφού όσο περισσότερο διαρκεί αυτή, τόσο μεγαλύτερη είναι η αναποτελεσματικότητα του οργανισμού. Από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα θελήσουν όλοι οι εργαζόμενοι να υιοθετήσουν την μαθησιακή φιλοσοφία και πολλοί θα αντισταθούν. Βασικές αιτίες γι' αυτό είναι η απαιτούμενη ειλικρίνεια στην επικοινωνία, η οποία διακυβεύει την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους, η άγνοια και αδιαφορία για την διαδικασία μάθησης, αλλά και η πληροφοριακή υπερφόρτωση. Οι πολλές γνώσεις στιγμιαία δεν είναι δυνατόν να απορροφηθούν αποτελεσματικά και δεν αξιοποιούνται, αντίθετα μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα. Προσοχή θα πρέπει να δοθεί και στη μεγάλη έμφαση στην διαδικασία μάθησης εις βάρος της κανονικής εργασίας. Εξάλλου, η υπερβολική ελευθερία και πληροφόρηση μπορεί να δημιουργήσει διαφωνίες και παρεξηγήσεις. Τέλος, η κουλτούρα της χώρας και η οικονομική της ανάπτυξη μπορεί να αποτελούν μειονεκτήματα και εμπόδια στην δημιουργία μαθησιακού οργανισμού⁵⁵.

8.1.1 ΡΟΛΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Εκτός από τον ανθρώπινο παράγοντα η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει μηχανισμούς υποστηρικτικούς στην αλλαγή για να μπορεί να αντιμετωπίσει την υλοποίηση αλλαγών. Πώς υποστηρίζει η κουλτούρα την προσπάθεια για αλλαγή; Πώς μπορούμε να διαγνώσουμε αν μια επιχείρηση είναι έτοιμη να αλλάξει; Ποιος είναι ο ρόλος της επικοινωνίας και πώς μπορούμε να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά σε φάσεις αλλαγών; είναι μερικά από τα ερωτήματα τα οποία απαντά η επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα όσον αφορά την συμμετοχή του ανθρώπου στην αλλαγή.

⁵⁵ Axelrod, Richard H. Terms Of Engagement: Changing The Way We Change Organizations. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε πως το πρώτο που πρέπει να κατανοήσουν οι γενικοί διευθυντές είναι το "πρώτα οι άνθρωποι". Οτι δηλαδή στις σημερινές συνθήκες ισχυρού ανταγωνισμού, πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας και αντιφατικότητας οι κύριες μεταβλητές ανταγωνιστικότητας είναι η ταχύτητα, η ευελιξία, η άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές, οι καινοτομίες, η επιχειρηματικότητα, η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση, η προσαρμογή, η μάθηση, η αλλαγή και ανανέωση. Και ότι όλα αυτά εξαρτώνται, ασφαλώς, από τις γνώσεις, τις ιδέες, τα όνειρα, τον ενθουσιασμό, το μεράκι, το πάθος, την πρωτοβουλία, την υπευθυνότητα, τη διάθεση των ανθρώπων για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις. Με αλλά λόγια, εξαρτώνται από το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων⁵⁶.

Συνεπώς, ο σπάνιος στρατηγικός πόρος δεν είναι το οικονομικό κεφάλαιο. Τέτοια κεφάλαια υπάρχουν πλέον άφθονα και ψάχνουν ιδέες και ανθρώπους για να επενδυθούν. Στη σημερινή «αγορά των ιδεών και της γνώσης» σπάνιος πόρος είναι το διανοητικό, το κοινωνικό και το συναισθηματικό κεφάλαιο, δηλαδή οι άνθρωποι. Πάραταυτα, ωστόσο, μας συμπληρώνει «όχι όμως όλοι οι άνθρωποι αλλά οι σωστοί άνθρωποι». Και το ποιοι είναι οι «σωστοί άνθρωποι» είναι το δεύτερο σημαντικό που πιστεύει ότι πρέπει να γνωρίζουν καλά οι γενικοί διευθυντές. Αναφερόμενος στον J.Collins (Good to Great, 2001) επισημαίνει ότι οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις πιστεύουν και κάνουν πράξη το «πρώτα ποιοι και μετά πού». Δηλαδή, να ανεβάσουμε στο «λεωφορείο» τους «σωστούς ανθρώπους» και μετά θα δούμε πού πάει το «λεωφορείο». στις σημερινές συνθήκες είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζουμε πού θα χρειασθεί να πάει το «λεωφορείο». Αν πάνω στο λεωφορείο βρίσκονται μόνο οι σωστοί άνθρωποι τότε, όπου και αν χρειασθεί να πάει, θα το πάνε. Και επειδή η έμφαση στους «σωστούς ανθρώπους» εκφράζεται έντονα με τη σύγχρονη μόδα του «Talent Management», ο κ. Μπουραντάς μας επισημαίνει ότι οι μόδες χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή. «Κατά τη γνώμη μου άλλο πράγμα ο «σωστός άνθρωπος» και άλλο το «ταλέντο».

Τα ταλέντα, συνήθως, δεν κάνουν σοφές επιχειρήσεις. Ο Πλάτων έλεγε ότι σοφία είναι να γνωρίζεις τι γνωρίζεις και να γνωρίζεις τι δεν γνωρίζεις. Τα ταλέντα, συνήθως, δεν γνωρίζουν τι δεν γνωρίζουν. Και αυτό έχει πολλές παρενέργειες και αρνητικές συνέπειες αν η επιχείρηση η ίδια δεν είναι ταλέντο». Κάτι που θα μας το εξηγήσει στη συνέχεια. Κατά την άποψή του σωστός-ιδανικός άνθρωπος για μian επιχείρηση είναι αυτός που ταυτόχρονα διαθέτει τρία

⁵⁶ Black, J. Stewart and Hal B. Gregersen. Leading Strategic Change. Upper Saddle River, New Jersey: Financial Times Prentice Hall, 2002.

πράγματα: πρώτον, γνώσεις και ικανότητες επαγγελματικές, δεύτερον αξίες, πιστεύω, νοοτροπία και -γενικά- χαρακτήρα που να ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης. Και τρίτον, αυτοπαρακίνηση και διάθεση (drive) για υψηλές επιδόσεις, ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών. «Για την εξαιρετική επιχείρηση ο «σωστός άνθρωπος» έχει να κάνει κυρίως με τον χαρακτήρα και όχι με το υπόβαθρο των γνώσεων και τις διανοητικές ικανότητες. Και η πρακτική των εταιρειών αυτών είναι «προσλαμβάνουμε για χαρακτήρα και αναπτύσσουμε για ικανότητες». Γιατί, οι ικανότητες αναπτύσσονται, όμως ο χαρακτήρας δύσκολα αλλάζει» μας λέει ο κ. Μπουραντάς⁵⁷.

Επανερχόμενος στην αναφορά του στην «επιχείρηση ταλέντο» -όπως την ονομάζει ο ίδιος- μας μίλησε για την τρίτη βασική σκέψη που πρέπει να κατανοήσουν και να κάνουν πράξη στις επιχειρήσεις τους οι γενικοί διευθυντές. Είναι η δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος -οργανωσιακού κλίματος το οποίο θα προσελκύει τους σωστούς ανθρώπους, θα τους επιτρέπει να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται συνεχώς, θα τους δημιουργεί τη διάθεση και θα τους δίνει τη δυνατότητα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. «Σχηματικά, ένα τέτοιο περιβάλλον σημαίνει κατάλληλη εταιρική κουλτούρα, εμπιστοσύνη στους ανθρώπους, αξιοπρέπεια, δίκαιη μεταχείριση, αξιοκρατία, ακεραιότητα-εντιμότητα, αίσθημα αποστολής και νοήματος, όραμα, ευχάριστη ατμόσφαιρα, ελευθερία έκφρασης και δράσης, συμμετοχή, αναγνώριση και επιβράβευση, υψηλές προσδοκίες-στόχοι και αίσθηση επιτυχίας, αίσθηση κοινότητας. «Αυτά είναι τα στοιχεία της επιχείρησης που θα την κάνουν να ελκύει να διατηρεί τους σωστούς ανθρώπους και να αξιοποιεί πλήρως το δυναμικό της και όχι οι οικονομικές αμοιβές που πολλοί πιστεύουν».

Και μια ακόμη επισήμανση για τους γενικούς διευθυντές είναι να κατανοήσουν ότι απαραίτητη προϋπόθεση σήμερα για τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία είναι η εξασφάλιση ενός τέτοιου περιβάλλοντος το οποίο «είναι ίσως και το μόνο που δεν αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό»⁵⁸.

⁵⁷ Bridges, W. *Managing Transitions: Making The Most Of Change*. Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1991.

⁵⁸ Conner, Daryl R. *Leading At The Edge Of Chaos: How To Create The Nimble Organization*. New York, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

8.2. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΝ ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΣΤΟΥΝ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ

Εάν τελικά οι προσπάθειες για αναδιάρθρωση αποτύχουν και οι προβλεπόμενες αλλαγές δεν εφαρμοστούν ο οργανισμός γίνεται αναποτελεσματικός και μετέπειτα υπάρχει σημαντική αδυναμία ενστερνισμού νέων ιδεών και αύξησης παραγωγικότητας, το οποίο μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε κατατρόπωση από τους ανταγωνιστές, εφόσον η επιχείρηση στερείται εφοδίων. Γενικότερα υφίσταται άμεσος κίνδυνος επιβίωσης, διότι ο οργανισμός μένει στατικός ενώ τα πάντα γύρω μεταβάλλονται. Οι άνθρωποι δεν μπορούν να κατανοήσουν τις μεταβολές. Δεν έχουν το κατάλληλο υπόβαθρο για να μπορέσουν να συμμετέχουν ενεργά. Ο κυριότερος κίνδυνος είναι να μην μπορέσει ο άνθρωπος να μπει στην φιλοσοφία της αλλαγής με αποτέλεσμα να αρχίσει να αισθάνεται μειονεκτικά, και να χάνει την ψυχολογία που απαιτείται για να έχει αποτέλεσμα η συμμετοχή του στην διεργασία αλλαγής^{59, 60}.

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Η αλλαγή φιλοσοφίας κατά την εισαγωγή του νέου τρόπου αντιμετώπισης της μάθησης πρέπει να είναι δραστική και να μην εισάγεται αργά, γιατί όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια της τόσο μεγαλύτερη είναι η αναποτελεσματικότητα του μαθησιακού οργανισμού. Από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορούν όλοι οι εργαζόμενοι να υιοθετήσουν την μαθησιακή φιλοσοφία και πολλοί αντιστέκονται. Βασικές προϋποθέσεις για την αφομοίωση της μαθησιακής φιλοσοφίας είναι η ειλικρίνεια στην επικοινωνία, η οποία αποτελεί εγγύηση για την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους, η άγνοια και αδιαφορία για την διαδικασία μάθησης, αλλά και η πληροφοριακή υπερφόρτωση.

Ο μεγάλος όγκος της γνώσης δεν είναι δυνατόν να απορροφηθεί αποτελεσματικά αν δεν αξιοποιηθεί, αντίθετα μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα. Θα πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην διαδικασία μάθησης εις βάρος της κανονικής εργασίας, αν και η υπερβολική ελευθερία και πληροφόρηση μπορεί να δημιουργήσει διαφωνίες και παρεξηγήσεις.

⁵⁹ Conner, Daryl R. *Managing At The Speed Of Change*. New York, New York: Villard Books, 1992.

⁶⁰ Galpin, Timothy J. *The Human Side Of Change*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1996

Τέλος, η κουλτούρα της χώρας και η οικονομική της ανάπτυξη μπορεί να αποτελούν μειονεκτήματα και εμπόδια στην δημιουργία μαθησιακού οργανισμού καθώς είναι πολύ δύσκολο να μπορέσει ο οργανισμός να ξεπεράσει κάποιους περιορισμούς και να ακολουθήσει τον ρυθμό ανάπτυξης της χώρας, κυρίως λόγω έλλειψης της κατάλληλης παιδείας, των κατάλληλων διαδικασιών⁶¹.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

55. Axelrod, Richard H. Terms Of Engagement: Changing The Way We Change Organizations. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000.

56. Black, J. Stewart and Hal B. Gregersen. Leading Strategic Change. Upper Saddle River, New Jersey: Financial Times Prentice Hall, 2002.

57. Bridges, W. Managing Transitions: Making The Most Of Change. Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1991.

58. Conner, Daryl R. Leading At The Edge Of Chaos: How To Create The Nimble Organization. New York, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

59. Conner, Daryl R. Managing At The Speed Of Change. New York, New York: Villard Books, 1992.

60. Galpin, Timothy J. The Human Side Of Change. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1996

61. Axelrod, Richard H. Terms Of Engagement: Changing The Way We Change Organizations. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000.

⁶¹ Axelrod, Richard H. Terms Of Engagement: Changing The Way We Change Organizations. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 9

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

Ο Μαθησιακός Οργανισμός είναι μια δυναμική μορφή οργάνωσης της επιχείρησης. Συνεπώς, δεν είναι ανεξάρτητοι από τις αλλαγές που γίνονται, με συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό, στο περιβάλλον στο οποίο ανήκουν αυτές οι επιχειρήσεις. Για αυτόν τον λόγο, κρίνεται αναγκαίο να αναφερθούν, έστω και συνοπτικά, οι μελλοντικές εξελίξεις στον επιχειρηματικό χώρο και η σχέση που μπορεί να έχει το μέλλον με την μαθησιακή οργάνωση. Ιδιαίτερα, οι τομείς που αναφέρονται είναι : η επένδυση στη μάθηση, η τεχνολογία, η πρόσβαση στις πληροφορίες, η σπουδαιότητα της γνώσης, η ανεργία, η κουλτούρα της μάθησης και οι πελατειακές σχέσεις⁶².

➤ Η επένδυση στη μάθηση

Θα υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στη μάθηση και συνεπώς και περισσότερες επενδύσεις για βελτίωση των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών. Θα υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στην ικανότητα για μάθηση και αποδοχή νέων ιδεών και μεθόδων. Η εκπαίδευση θα παρέχεται από ανθρώπους της επιχείρησης που στην πραγματικότητα ασχολούνται με το αντικείμενο. Η εκπαίδευση δεν θα είναι πλέον μια χωριστή δραστηριότητα αλλά ένα συστατικό μέρος των ομάδων στην επιχείρηση.

➤ Η τεχνολογία

Η τιμή του δείκτη τεχνολογίας ως προς την απόδοση θα αυξηθεί πολύ. Η αξία της τεχνολογίας συγκρινόμενη με την εργασία θα βελτιωθεί ακόμη περισσότερο. Η τεχνολογία θα γίνει περισσότερο διαλειτουργική και διαφανής⁶³.

➤ Η πρόσβαση στις πληροφορίες

Η αυξανόμενη προσέγγιση στις πληροφορίες θα τις κάνει περισσότερο διαθέσιμες και σε ένα ευρύτερο κοινό. Εμπόδια στη μάθηση όπως έλλειψη πληροφοριών και διαθεσιμότητα των μέσων θα μειωθεί. Οι Learning Organisations θα χαλιναγωγήσουν τη μορφή των πληροφοριών και θα τις χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους. Οι εργαζόμενοι,

⁶² Cohen, David, Rosa de la Vega and Gabrielle Watson, *Advocacy for Social Justice: a global action and reflection guide*, Bloomfield, CT: Kumarian Press, (2000)

⁶³ Cornwall, Andrea, *Beneficiary, consumer, citizen: perspectives on participation for poverty reduction*, SidaStudies No. 2, Stockholm: SIDA, (2001)

ανεξάρτητα από τη θέση τους στην επιχείρηση, θα έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες που προηγουμένως ήταν διαθέσιμες μόνο στους managers.

➤ Η σπουδαιότητα της γνώσης

Στο μέλλον, οι οργανισμοί θα βασίζονται στη γνώση και όχι μόνο στη φυσική παρουσία τους όπως η γη ή τα προϊόντα. Ο σπουδαιότερος εργαζόμενος θα είναι ένας «γνωστικός εργάτης» και οι απασχολούμενοι στην επιχείρηση θα αξιολογούνται ανάλογα με την ικανότητά τους για μάθηση⁶⁴.

➤ Η ανεργία

Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας και η αυξανόμενη ικανότητα των ατόμων θα οδηγήσει σε μερικά αναγκαία πλεονάσματα προσωπικού. Κατά πόσο αυτό θα οδηγήσει σε μια γενικότερη αύξηση της ανεργίας είναι πολύ συζητήσιμο. Ο αληθινός «γνωστικός εργάτης» θα είναι ικανός να προσαρμόσει τις ικανότητές του ώστε να επαναπροσληφθεί.

➤ Η μαθησιακή παιδεία (κουλτούρα)

Οι προηγούμενες οργανωσιακές κουλτούρες, που βασίζονται στη θέση και στην ιεραρχία, θα εξαφανισθούν. Η κουλτούρα ενός οργανισμού θα στηρίζεται στη μάθηση και στις ικανότητες των ατόμων.

➤ Οι πελατειακές σχέσεις

Η μαθησιακή κουλτούρα θα βοηθήσει τους προμηθευτές και τους πελάτες να κατανοήσουν τις ανάγκες τους καλύτερα. Θα επιτρέψει ένα υψηλότερο βαθμό συνεργασίας μεταξύ τους⁶⁵.

ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ο Μαθησιακός Οργανισμός αποτελεί την εγγύηση για να μπορέσει να επιβιώσει αρχικά ο οργανισμός και να αναπτυχθεί. Τα κυριότερα ερωτήματα στα οποία πρέπει να απαντήσει ο οργανισμός είναι αυτά που έχουν να κάνουν με την μάθηση, την τεχνολογία, τις πληροφορίες, την διαχείριση της γνώσης, την ανεργία, την κουλτούρα και τις πελατειακές

⁶⁴ Deusterberg, Thomas (ed.) , *Riding the Next Wave: Why this Century Will Be a Golden Age for Workers, the Environment and Developing Countries*, Indianapolis, Indiana: Hudson Institute, (2001).

⁶⁵ Easterby-Smith, Mark, 'Disciplines of organizational learning: contributions and critiques,' *Human Relations* 50 (9)1085-2013, (1997).

σχέσεις. Αν ο οργανισμός καταφέρει να παντρέψει όλα αυτά τα στοιχεία αρμονικά τότε μπορεί να κοιτάει το μέλλον με αισιοδοξία ⁶⁶.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

62. Cohen, David, Rosa de la Vega and Gabrielle Watson, *Advocacy for Social Justice: a global action and reflection guide*, Bloomfield, CT: Kumarian Press, (2000)

63. Cornwall, Andrea, *Beneficiary, consumer, citizen: perspectives on participation for poverty reduction*, SidaStudies No. 2, Stockholm: SIDA, (2001)

64. Deusterberg, Thomas (ed.) , *Riding the Next Wave: Why this Century Will Be a Golden Age for Workers, the Environment and Developing Countries*, Indianapolis, Indiana: Hudson Institute, (2001).

65. Easterby-Smith, Mark, 'Disciplines of organizational learning: contributions and critiques,' *Human Relations* 50 (9)1085-2013, (1997).

66. Merron, Keith, *Riding the Wave: Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success*, New York: John Wiley&Sons, (1997).

67. Merron, Keith, *Riding the Wave: Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success*, New York: John Wiley&Sons, (1997).

⁶⁶ Merron, Keith, *Riding the Wave: Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success*, New York: John Wiley&Sons, (1997).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Νο 10

CASE STUDY ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Στην ενότητα αυτή θα γίνει αναφορά σε κάποιες επιτυχημένες περιπτώσεις μαθησιακών οργανισμών οι οποίες έχουν μείνει στην επιχειρηματική βιβλιογραφία ως παραδείγματα-πρότυπα.

Αρχικά θα κάνουμε αναφορά στην μελέτη περίπτωσης της MOTOROLA η οποία αυξάνει το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε χρόνο κατά 20000 ανθρώπους. Για αυτό τον βαθμό ανάπτυξης η εταιρία αυτή είχε έντονη την ανάγκη να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους της. Ο Jeff Oberlin, διευθυντής του τμήματος τεχνολογιών αιχμής και ανθρώπινων τάσεων του Πανεπιστημίου της Motorola αναφέρει τα εξής:

"Δεν μπορούμε να συνεχίσουμε να χρησιμοποιούμε παραδοσιακές μεθόδους διδασκαλίας για να δίνουμε οδηγίες και να διαδώσουμε το μήνυμα της Motorola. . Οι περιοχές που πιάνουμε δεν είναι αρκετά μακριά για να φτάσουμε σε όλους. Πρέπει να βρούμε δημιουργικούς τρόπους για να βοηθήσουμε καινούρια συνδεδεμένα μέρη, παγκοσμίως, ώστε να γίνουμε παραγωγικά μέλη μιας ομάδας και να λαμβάνουμε συνεπή μηνύματα για τον τρόπο με τον οποίο κάνουμε την δουλειά μας. Οι θεμελιώδεις αξίες στην Motorola είναι τα εργαλεία και οι τεχνικές που χρησιμοποιούμε. "

Η άποψη του Jeff αναφέρεται στην αναγκαιότητα να επανεξετάζονται οι μέθοδοι του Motorola University που χρησιμοποιεί για να διαδώσει πληροφορίες, να μεταφέρει την εκπαίδευση, και αποφασίστηκε να μεταχειριστούν νέες και καλύτερες ιδέες, για να εφοδιάσουν τους ανθρώπους της Motorola με την γνώση και τις ικανότητες που απαιτούνται για να ανταπεξέλθουν στις αυξανόμενες απαιτήσεις της βιομηχανίας.

Στο σημείο αυτό θα κάνουμε μια αναφορά στο Motorola University. Ιδρύθηκε το 1981 με τον τίτλο " Κέντρο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης της Motorola". Δημιουργήθηκε για να προβάλει τις ανάγκες εκπαίδευσης και για να καθιερώσει το εκπαιδευτικό τμήμα σαν επιχειρησιακό τμήμα της επιχείρησης.

Κατά την δεκαετία του 1980, ο κύριος σκοπός του Motorola University ήταν να βοηθήσει την εταιρία να χτίσει μια εταιρική κουλτούρα ποιότητας, η οποία θα την βοηθούσε να αναπτύξει ένα εσωτερικό σύστημα εκπαίδευσης. Σε συνδυασμό με αυτό εγκατέστησαν ένα ευρύ ενδοεπιχειρηματικό πλάνο εκπαίδευσης και πολιτικές επένδυσης στην εκπαίδευση. Το 1990 το Motorola University είχε επεκτείνει τις λειτουργίες του στις Η.Π.Α, την Ανατολική Ευρώπη, την βόρεια Αμερική και την ευρύτερη περιοχή Ασίας-Αφρικής. Το κέντρο

συνεχιζόμενης εκπαίδευσης ιδρύθηκε το 1986 ενώ το Κέντρο σχεδιασμού εκπαίδευσης στην Σγκαπούρη άνοιξε το 1989.

Σήμερα οι περισσότεροι managers, διευθυντές και εργαζόμενοι από όλες τα τμήματα της Motorola έχουν αποκτήσει πολύπλευρη γνώση. Αυτή η γνώση βοηθάει τους συμμετέχοντες να έχουν περισσότερες ευκαιρίες να αναπτύξουν και να καταφέρουν την πλήρη απόδοση τους.

Η περίπτωση της Motorola αποτελεί σημείο αναφοράς στην διεθνή βιβλιογραφία για την ανάπτυξη του μαθησιακού οργανισμού και για αυτό τον λόγο αποτελεί μια από τις πρώτες ενδείξεις ότι ο μαθησιακός οργανισμός αποτελεί έναν σίγουρο δρόμο για την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά την διαχείριση της γνώσης, την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη του οργανισμού μέσα από την προσωπική βελτίωση του ατόμου⁶⁷, ⁶⁸.

ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

67. www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning_organisation/case.html

68. <https://bestpracticeinstitute.org/members/articles/motorola.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ - ΣΧΗΜΑΤΩΝ)

Στην ενότητα αυτή ενδεικτικά αναφέρονται κάποια διαγράμματα που θα βοηθήσουν στην πιο τεκμηριωμένη παρουσίαση της έννοιας-λειτουργίας-αποτελεσματικότητας του μαθησιακού οργανισμού στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

⁶⁷ www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning_organisation/case.html

⁶⁸ <https://bestpracticeinstitute.org/members/articles/motorola.html>



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Π-1. "ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ".

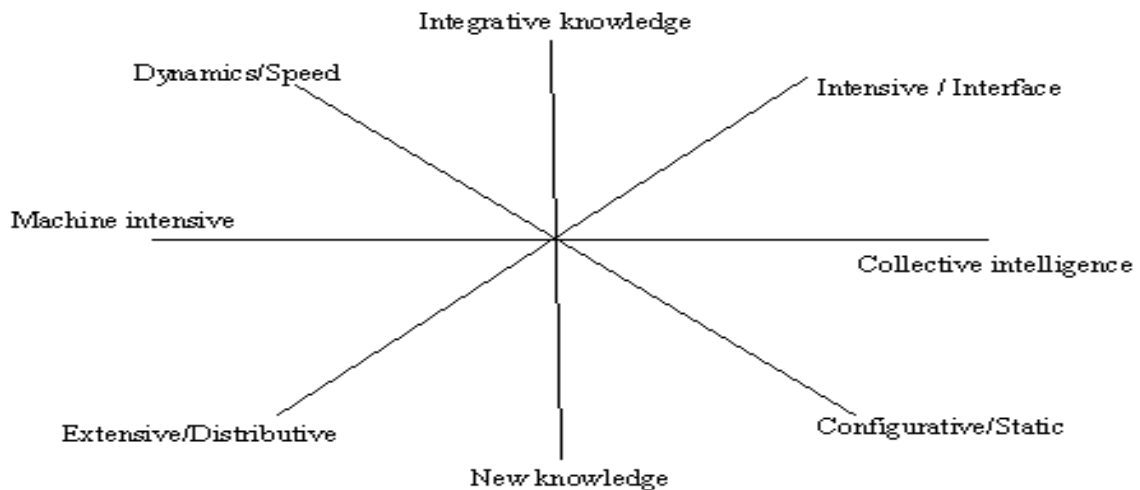
ΠΗΓΗ : R. F. Elmore, Agency, reciprocity, and accountability in democratic education. In S. Fuhrman & M. Lazerson (Eds.), *The Public Schools*. New York: Oxford University Press. Quote on page 288, (2005).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Π-2. "ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ".

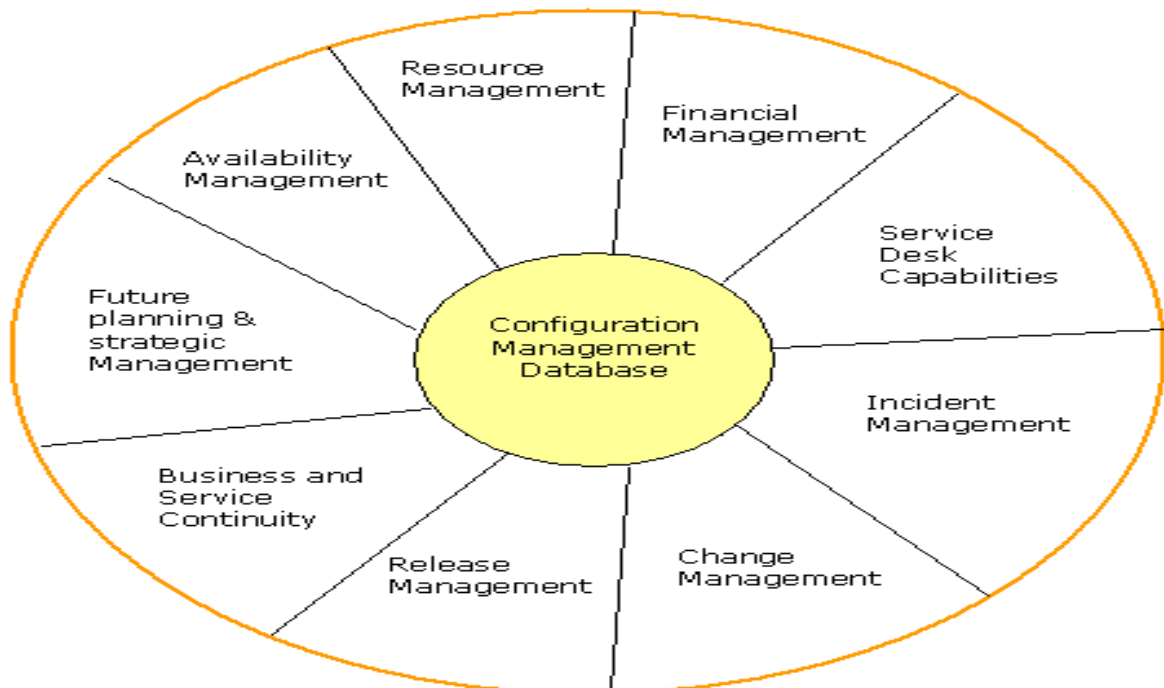
ΠΗΓΗ : 1)Connarton, L. and J. (2004, April) Five elements of the learning organization. *Insights*. Retrieved February 12,

Dimensions of global brain



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Π-3. "ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΓΝΩΣΗΣ".

ΠΗΓΗ : Tim Berners-Lee, James Hendler and Ora Lassila. The semantic web. *Scientific American*, , pp. 35-43 (<http://www.sciam.com/2001/0501issue/0501berners-lee.html>), May 2001



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Π-4. "ΤΑ ΥΠΟΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ".

ΠΗΓΗ : www.sqlservercentral.com

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ)

1. Us Army Corps of Enginess-Learning Organisation Doctrine, November 2003
2. Halloran P., Organizational Learning of the perspective of the process,1999
3. Learning to forget and forgetting to learn: Towards effective management of organizational knowledge, Journal: Development & Learning in organization, ISSN 1477-7282, Volume 18, Issue 6, Dec 2004
4. Argyris C., Teaching smart people how to learn, Harvard Business Review p.69 (3),1991
5. David R. Preston The enlightening leader and effective learning strategy
6. Fulmer R. M.-Keys Bernard J.,A conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning, Organizational Dynamics, Autumn 1998
7. Schneider B.-Brief Arthur P.-Guzzo Richard A. , Creating a climate and culture for sustainable organizational change, Organizational Dynamics, Spring 1996.
8. Checkland, P. , Systems thinking, Systems practice. , New York: Wiley , 1981.
9. Argyris, C., & Schön , D. Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley, 1978 .
10. Senge P., The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization, London: Random House , 1990.
11. Schein, Edgar, Organizational Culture and Leadership , San Francisco: Jossey Bass , 1992.
12. Senge, Peter, The Fifth Discipline Fieldbook , New York: Currency/Doubleday , 1994.
13. Drucker, P.F. , The practice of management , Heinemann Professional, (1989)
14. Erskine, R. , Business Management. London (1991) .
15. Goldstein, L. and Pfeifer, T. , Applied Strategic Planning , New York: McGraw-Hill, CO, (1993).
16. Kamoche, K. , A critique and a proposed reformulation of strategic human resource management. In Mabey, C., Salaman, G. and Storey, J. (Eds), Strategic Human Resource Management (pp.283-296), London: Sage Publications in association with The Open University , (1998).
17. Κανελλόπουλος, Χ. , Management-Αποτελεσματική Διοίκηση. Αθήνα: Αυτοέκδοση (1990) .
18. Meicher, B. and Kerzner, H. , Strategic planning: Development and Implementation. BlueRidge Summit PA: Tab Books , (1988).

19. Odiorne, G.S. , Management by objectives II: A system of managerial leadership for the 80's. Second edition, California: Pitman publications , (1979).

20. Σαΐτη, Α. , Εκπαίδευση και Οικονομική Ανάπτυξη. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω (Gutenberg), (2000).

21. Whipp, R. , Creative deconstruction: Strategy and organizations. Paper presented at the ESRC Seminar Series, Redefining Educational Management, Cardiff (1998).

22. Ζαβλανός, Μ. , Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην (1998)

23. Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", Free Press, New York, 1980

24. O'Neill, J. , 'On schools as learning organizations. An interview with Peter Senge' *Educational Leadership*, 52(7) , 1995

<http://www.ascd.org/readingroom/edlead/9504/oneil.html>

25. Senge, P. 'The Practice of Innovation', *Leader to Leader* 9 , 1998

<http://pfd.org/leaderbooks/121/summer98/senge.html>

26. Black, D.H., Synan, C.D., Interactive Consultation and the Learning Organisation: The Sixth Discipline?, pp.1,4., 1997

27. McGill, I., Action Learning: a guide for professional, management and educational development, pp. 21-24, Kogan Page Limited, ,1995

28. Tobin, D.R., The knowledge-enabled organization: moving from "training" to "learning" to meet business goals, pp.158, AMACOM,1997.

29. Garvin, D. A. , Building a Learning Organization. *Business Credit*, 96 (1) 19-28, 1993

30. Schein, E. H., On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 40-51, (1993)

31. Senge, P. M. , Senge's five disciplines for learning organizations. *Personnel Journal*, 73 (11), 66, (1994c).

32. Bierema, L. L. , Research as development: A learning organization implementation. *Annual Conference Proceedings of the Academy of Human Resource Development*: 390-397, (1997).

33. Stevens, G., & Lodl, K. A. (1999). Community coalitions: Identifying changes in coalition members as a result of training. *Journal of Extension* [On-line], 37(2). Available at: <http://www.joe.org/joe/1999april/rb2.html>

34. Peter M.Senge, C. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, A. Kleiner, Nicholas Brierley *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, (1994).

35. DiBella, Anthony J. *Learning Practices: Assessment and Action for Organizational Improvement*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

36. Kim, Daniel H. "The Link Between Individual and Organizational Learning". *Sloan Management Review*, fall 1993, pp. 37-50.

37. De Guss, Arie .P. "Planning as Learning". *Harvard Business Review*, March 1988, pp. 70-74.

38. Stenhouse, L. , *An Introduction to Curriculum Research and Development*, London: Heinemann, (1975)

39. Garvin, D. A. , *Building a Learning Organization*. *Business Credit*, 96 (1), 1993:40. Hailey, John and Rick James 'Learning Leaders: The Key to Learning Organisations', *Development in Practice* 12(3/4): 398-408, (2002)

40. Schein, Edgar (1992) 'The Learning Leader as Culture Manager' in *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

41. Suzuki, Naoki *Inside NGOs: Learning to Manage Conflicts between Headquarters and Field Offices*. London: Intermediate Technology Development Group Publishing, (1998)

42. Hartman, Laura , *Perspectives in Business Ethics*. [Burr Ridge, IL: McGraw-Hill](#), (2004).

43. [Bowie, Norman E.](#) , *Business Ethics, A Kantian Perspective*. [Blackwell Publishing](#), (1999).

44. Behrman, Jack N. , *Essays on Ethics in Business and the Professions*. [Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall](#), (1988).

45. Fisher, C.M., Shirolé, R., Bhupatkar, A.P., "Ethical stances in Indian management culture", *Personnel Review*, Vol. 30 No.6, pp.694-710, (2001)

46. Jennings, (*Case Studies in Business Ethics*, West Publishing, St Paul, MN, (1993)

47. Brown, J. S., *Growing Up Digital: How the Web Changes Work, Education, and the Ways People Learn*. United States Distance Learning Association. (2002). http://www.usdla.org/html/journal/FEB02_Issue/article01.html

48. Boud, D., Keogh, R., and Walker, D., (eds.). *Reflection: Turning Experience into Learning* London: Routledge & Kegan Paul, 1985.

49. Cell, E. *Learning to Learn from Experience*. Albany: State University of New York, 1984. Gill, S, *Rethinking Educational Change. Transformation Through Education*, (2007).

50. Third Vittachi International Conference, Brighton: GHFP Publishing, July 2006.

51. Miller, J.S. , *Problem-based learning in organizational behavior class: Solving student's real problems*. *Journal of Management Education*, 28(5), 578-589, (2004).

52. Johnston, S. & Cooper, J. , Quick-thinks: Active-thinking tasks in lecture classes and televised instruction. *Cooperative Learning and College Teaching*, 8(1), 2-6, (1997).
53. Baron, J., Reflective thinking as a goal of education. *Intelligence* ,5, 291-309, (1981).
54. Axelrod, Richard H. *Terms Of Engagement: Changing The Way We Change Organizations*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000.
55. Black, J. Stewart and Hal B. Gregersen. *Leading Strategic Change*. Upper Saddle River, New Jersey: Financial Times Prentice Hall, 2002.
56. Bridges, W. *Managing Transitions: Making The Most Of Change*. Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1991.
57. Conner, Daryl R. *Leading At The Edge Of Chaos: How To Create The Nimble Organization*. New York, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.
58. Conner, Daryl R. *Managing At The Speed Of Change*. New York, New York: Villard Books, 1992.
59. Galpin, Timothy J. *The Human Side Of Change*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1996
60. Axelrod, Richard H. *Terms Of Engagement: Changing The Way We Change Organizations*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2000.
61. Cohen, David, Rosa de la Vega and Gabrielle Watson, *Advocacy for Social Justice: a global action and reflection guide*, Bloomfield, CT: Kumarian Press, (2000)
62. Cornwall, Andrea, *Beneficiary, consumer, citizen: perspectives on participation for poverty reduction*, SidaStudies No. 2, Stockholm: SIDA, (2001)
63. Deusterberg, Thomas (ed.) , *Riding the Next Wave: Why this Century Will Be a Golden Age for Workers, the Environment and Developing Countries*, Indianapolis, Indiana: Hudson Institute, (2001).
64. Easterby-Smith, Mark, 'Disciplines of organizational learning: contributions and critiques,' *Human Relations* 50 (9)1085-2013, (1997).
65. Merron, Keith, *Riding the Wave: Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success*, New York: John Wiley&Sons, (1997).
66. Merron, Keith, *Riding the Wave: Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success*, New York: John Wiley&Sons, (1997).
67. www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning_organisation/case.html
68. <https://bestpracticeinstitute.org/members/articles/motorola.html>

69. Bunker, B. B. and B. T. Alban *Large group interventions: Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco, Jossey-Bass.

70. Chawla, S. and J. Renesch, Eds., *Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace*. Portland, OR, Productivity Press, (1995).

71. Collins, J. C. and J. I. Porras *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper, (1994).

72. de Geus, A. "Planning as learning." *Harvard Business Review* (March-April): 70-74, (1988).

73. de Geus, A. *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Boston, Harvard Business School Press, (1997).

74. DiBella, A. J. and E. C. Nevis. *How Organizations Learn : An integrated strategy for building learning capability*. San Francisco, Calif., Jossey-Bass, (1998)

75. Fritz, R. *The path of least resistance: Learning to become the creative force in your own life*. New York, Fawcett Columbine, (1989)

76. Fritz, R. (1991). *Creating*. New York, Fawcett Columbine, (1991).

77. Hesselbein, F., M. Goldsmith, et al., Eds. , *The leader of the future*. Drucker Foundation Future Series. San Francisco, Jossey-Bass, (1996).

78. Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R., Ed.), *The organization of the future*. Drucker Foundation Future Series. San Francisco, Jossey-Bass, (1997)

79. Hunt, J. G. J. and a. L. W. George E. Dodge, Eds.. *Out-of-the-Box Leadership: Transforming the 21st Century Army and Other Top Performing Organizations*. Westport, CT, JAI Press. , (1999)

80. Issacs, B. "Taking flight: Dialogue, collective thinking and organizational learning." *Organizational Dynamics* (Autumn): 24-39, (1993).

81. Kahane, A. *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler, (2004).

82. Kim, D. H., "The Link between Individual and Organizational Learning." *Sloan Management Review*: 37-50, (Fall 1993)

83. Kim, D. H., "The Vision-Deployment Matrix(TM): A Framework for Large-Scale Change." *Systems Thinker* 6(1), (1995)

84. Kleiner, A. and G. Roth., "How to make experience your company's best teacher." *Harvard Business Review* (Sept/Oct), (1997).

85. Kleiner, A. and G. Roth., *Oil Change: Perspectives on corporate transformation*. New York, NY, Oxford Univ. Press, (2000).

86. Nonaka, I. "The knowledge-creating company." *Harvard Business Review* (November-December): 96-104, (1991)

87. Nonaka, I. and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press, (1995).

88. Repenning, N. and J. Sterman, "Nobody Ever Gets Credit for Fixing Problems that Never Happened: Creating and Sustaining Process Improvement." *California Management Review* 43(4), (2001).

89. Ritchie-Dunham, J.L. and H. T. Rabbino, *Managing from Clarity: Identifying, Aligning and Leveraging Strategic Resources*. Wiley, (2001)

90. Schein, E. H. "How Can Organizations Learn Faster?" *Sloan Management Review*, (1993).

91. Schein, E. H., *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and nonsense about culture change*. San Francisco, Calif., Jossey-Bass, (1999).

92. Schwartz, P., *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world*. NY, Doubleday Currency, (1996).

93. Seagal, S. and D. Horne, *Human dynamics: A new framework for understanding people and realizing the potential in our organizations*. Waltham, MA, Pegasus Communications, (1997).

94. Senge, P. M. , *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Doubleday/Currency, (1990).

95. Senge, P. M. , “The leader's new work.” *Sloan Management Review* 32(1), (1990).

96. Senge, P. M. and F. Kofman , “Communities of commitment: the heart of learning organizations.” *Organizational Dynamics* (Autumn): 5-23, (1993).

97. Senge, P. M., Charlotte Roberts, Rick Ross, Bryan Smith, Art Kleiner , *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York, Doubleday Currency, (1994).

98. Senge, P. M., Charlotte Roberts, Rick Ross, George Roth, Bryan Smith, and Art Kleiner , *The Dance of Change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. New York, Currency/Doubleday, (1999).

99. Senge, P. and O. Scharmer , *Community Action Research: Learning as a Community of Practitioners, Consultants, and Researchers*. *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. P. R. a. H. Bradbury. London; Thousand Oaks, Calif., Sage , (2001).

100. Senge, P.M., C. O. Scharmer, J. Jaworski and B.S. Flowers , *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA, Society for Organizational Learning , (2004).

101. Senge, P.M., C. O. Scharmer, J. Jaworski and B.S. Flowers. , *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations and Society*. NY, NY, Doubleday, (2005).

102. Stata, R. , “Organizational learning - The key to management innovation.” *Sloan Management Review* (Spring): 63-74, (1989).

103. Sterman John D.. *Business Dynamics, Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. New York, Irwin/ McGraw-Hill, (2000).

104. Torbert, W. , *Learning from experience*. New York, Columbia, (1973).

105. Torbert, W. and Associates , *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler, (2004).

106. Vaill, P. , *Learning as a way of being: Strategies for survival in a world of permanent white water*. San Francisco, Jossey-Bass, (1996).

107. Wack, P. , “Scenarios: Uncharted waters ahead.” *Harvard Business Review* (September-October): 73-89, (1985).

108. Wack, P. , “Scenarios: Shooting the rapids.” *Harvard Business Review* (November-December): 139-150, (1985).