



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ**  
**ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ**  
**ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ»**

Εκπόνηση εργασίας: Μουζαλιώτου Ιωάννα

Επιβλέπων Καθηγητής: Παπαδόπουλος Δημήτριος

Θεσσαλονίκη 2010

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΣΥΝΟΨΗ.....</b>	<b>5</b>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>6</b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u> - Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ</b>	
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	9
1.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	9
1.3 Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ.....	13
1.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΟΜΑΣΤΕ ΣΗΜΕΡΑ.....	16
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u> - ΤΟ ΠΟΛΥΠΛΕΥΡΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ</b>	
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	18
2.2 ΔΟΜΗ.....	18
2.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	21
2.4 ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ.....	22
2.5 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ.....	23
2.6 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	26
2.7 Η ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	28
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u> - ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ</b>	
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	30
3.2 ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΒΑΘΜΙΔΩΝ.....	31
3.3 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	32
3.4 ΑΦΟΜΟΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	32
3.5 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΚΑΘΕΣΤΩΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	34

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ ΑΥΤΟ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΧΘΕΙ ΚΑΙ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΚΑΙ ΜΠΟΡΕΙ ΑΥΤΟ ΝΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΕΙ**

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	36
4.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	37
4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	38
4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	40

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΣΧΕΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	42
5.2 ΓΙΑΤΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	43
5.3 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	45
5.4 ΠΩΣ ΚΑΘΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	46
5.5 Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ.....	47

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	49
6.2 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	49
6.3 ΠΟΙΟ ΤΟ ΝΟΗΜΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ.....	50
6.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	54
6.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΜΕΣΑ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	56
6.6 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΙ ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΚΛΙΜΑ, ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΝΑ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	58

<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</u> - Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	63
7.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΟΡΟΥΣ.....	63
7.3 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΑΥΤΟ ΝΑ ΘΕΩΡΗΘΕΙ ΕΠΙΤΥΧΕΣ ΚΑΙ ΠΩΣ Ο ΣΩΣΤΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	64
7.4 ΠΩΣ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	65
7.5 ΓΙΑΤΙ Η ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	66
7.6 Η ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	67
7.7 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	67
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</u> - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΠΕΡΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ.....</b>	69
<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>.....</b>	70

## **ΣΥΝΟΨΗ**

Στην παρούσα εργασία, αναφέρεται συνοπτικά τι έχει διατυπωθεί ως σήμερα για την Οργανωσιακή Μάθηση, μέσω μίας σύντομης ιστορικής αναδρομής και αναφοράς των ορισμών και των διακρίσεων που έχουν ως σήμερα γραφτεί.

Στην πορεία, αναλύεται το πολύπλευρο μοντέλο της οργανωσιακής μάθησης μέσα από τη δομή της, από την κουλτούρα που πρέπει να έχει ένας οργανισμός προκειμένου η μάθηση να είναι εφικτή, από την ψυχολογία που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι ώστε να είναι σε θέση να δεχτούν και να υιοθετήσουν τη γνώση και από το περιβάλλον του οργανισμού που θα προωθήσει ή όχι, την εκπαίδευση.

Εξαιρετικής σημασίας είναι βέβαια και οι προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρχουν ώστε να είναι δυνατόν μία επιχείρηση να χαρακτηριστεί ως οργανισμός που μαθαίνει. Το πώς πρέπει να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι, το πώς μπορεί η εσωτερική γνώση να αξιοποιείται στο μέγιστο δυνατό βαθμό και πώς η γνώση που αποκτήθηκε μπορεί να αφομοιωθεί, ώστε να εφαρμοστεί αποτελεσματικά από το εργατικό δυναμικό.

Το αν η οργανωσιακή μάθηση χαρακτηρίζεται αποτυχημένη ή επιτυχημένη και πως αυτές οι περιπτώσεις αντιμετωπίζονται, παρουσιάζεται στη συνέχεια και αναλύεται, μέσα από ένα παράδειγμα.

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας, εξετάζεται η σχέση της οργανωσιακής μάθησης με την χρηματοοικονομική απόδοση μιας επιχείρησης. Αναλύεται πρωτίστως τι εννοούμε λέγοντας ότι μια επιχείρηση είναι αποδοτική, το πώς αυτό εξαρτάται από το εργατικό δυναμικό, από τη συνεχή εκπαίδευση του αλλά και από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Εν συνεχεία, αναλύουμε το πόσο σημαντικό είναι για την απόδοση της επιχείρησης η παρακίνηση των εργαζομένων, ποιος ο ρόλος την διοίκησης σε αυτό και πως μπορεί να επιτευχθεί η παρακίνηση, ώστε να μεταφραστεί σε μεγιστοποίηση του επιχειρηματικού κέρδους.

Τέλος, βλέπουμε τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς που πρέπει να έχει ένας οργανισμός, προκειμένου οι επενδύσεις που κάνει στην οργανωσιακή μάθηση να έχουν τις καλύτερες αποδόσεις για τον ίδιο των οργανισμό, αλλά και για τους μετόχους της.

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στον σημερινό κόσμο κάθε εταιρία και επιχείρηση διαρκώς χρειάζεται να αλλάζει. Να επαναπροσδιορίζει τους στόχους και τους σκοπούς της, ώστε να παρέχει νέες ικανότητες και προοπτικές. Να μπορεί να ανταπεξέλθει επιτυχώς σε νέες προκλήσεις και να είναι σε θέση να προσαρμόζεται και να υιοθετεί νέες πρακτικές, κρατώντας αυτές που λειτουργούν επιτυχώς και αποβάλλοντας αυτές που έχουν ξεπεραστεί. Όλες αυτές οι αλλαγές είναι απαιτούμενες, αλλά την ίδια στιγμή χρειάζεται να παρέχονται σταθερές εργασιακές συνθήκες, για να εφαρμόζονται οι στρατηγικές της κάθε εταιρίας και να προωθείται η καινοτομία, παρέχοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον «κόσμο του αύριο». Αυτές είναι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κυρίως οι ιδιωτικές εταιρίες, αλλά και οι κυβερνητικές και μη κυβερνητικές οργανώσεις. Για να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές όμως και να είναι επιτυχημένες, πρέπει να ανταπεξέλθουν επιτυχώς σε αυτές τις προκλήσεις, διαφορετικά θα αποτύχουν (Karl M. Wiig, 2004).

Για να διασφαλιστεί η επιτυχία αυτή, οι εταιρίες πρέπει να μαθαίνουν από την εμπειρία τους και να αναπτύσσονται διαρκώς. Είναι ευρέως γνωστό, ότι η γνώση δεν πρέπει να σταματάει με την αποφοίτηση από το σχολείο, αλλά να είναι μία αδιάκοπη διαδικασία κατά τη διάρκεια της ζωής.

Με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, η επιχείρηση που δεν μαθαίνει από την εμπειρία της και δεν εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες να αναπτυχθεί, είναι πολύ πιθανό να αποτύχει. Οι επιχειρήσεις είναι πολύ περισσότερα από ένα σύνολο μεμονωμένων ατόμων. Είναι ομάδες ανθρώπων, συστημάτων, διαδικασιών και προηγούμενης εμπειρίας. Η εξέλιξη και η ανάπτυξη του ατόμου, είναι ένας πολύ βασικός παράγοντας, αλλά δεν είναι το τέλος της διαδικασίας. Ο οργανισμός, πρέπει να είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται τη νέα γνώση και τις ικανότητες των ατόμων. Έχει παρατηρηθεί πολλά άτομα να εγκαταλείπουν μία εταιρία επειδή ένιωθαν να ασφυκτιούν και να περιορίζονται από την δομή της εταιρίας. Σε αυτή την περίπτωση, ο οργανισμός απέτυχε να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις ικανότητες του ατόμου.

Για να αποφεύγεται κάτι τέτοιο, έχει δημιουργηθεί ένα νέο είδος οργανισμού, ο Οργανισμός που Μαθαίνει, ο οποίος μπορεί να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και να μεγιστοποιήσει την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. (Alan Clarke, 2001).

Μέχρι πρότινος, το να είναι μία επιχείρηση «οργανισμός που μαθαίνει» θεωρούνταν συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, το οποίο την διαφοροποιούσε από τους ανταγωνιστές της και την τοποθετούσε σε μία εξέχουσα θέση μέσα στην αγορά. Με το πέρασμα των ετών όμως, έχει διαφανεί η αναγκαιότητα της οργανωσιακής μάθησης μέσα σε έναν οργανισμό, προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η περαιτέρω ανάπτυξή του.

Δυστυχώς αυτό, δεν φαίνεται να έχει γίνει πλήρως αντιληπτό από τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στην Ελλάδα. Παρόλο που η Διοικούντες αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα και τα οφέλη της οργανωσιακής μάθησης, προτιμούν να διαθέτουν τα κεφάλαια της επιχείρησης, σε επενδύσεις οι οποίες φαίνεται ότι θα αποδώσουν αμεσότερα και καλύτερα στην χρηματοοικονομική αξία της επιχείρησης. Αυτό βέβαια, ενδεχομένως και να είναι γεγονός, ιδιαίτερα αν μιλάμε για μικρούς οργανισμούς όπου τα διαθέσιμα κεφάλαια είναι μικρά. Αλλά ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, οι αποδόσεις των επενδύσεων πρέπει να εξετάζονται σε ευρύτερη μακροπρόθεσμη βάση και όχι βραχυπρόθεσμα. Οι Διοικούντες των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, ακόμα δεν έχουν συνειδητοποιήσει πόσο ζημιογόνα μπορεί τελικά να αποδειχθεί για έναν οργανισμό η στασιμότητα, στην οποία μοιραία οδηγείται ένας οργανισμός όταν δεν φροντίζει για την εξέλιξη και εκπαίδευση του εργατικού του δυναμικού. Η παρατήρηση του ανωτέρω φαινομένου λοιπόν, αποτέλεσε το εφαλτήριο για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Στην παρούσα μελέτη, γίνεται πρωτίστως μία αναφορά στα χαρακτηριστικά και στα μοντέλα της οργανωσιακής μάθησης καθώς και στο πολύπλευρο μοντέλο της. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που μαθαίνει, ενώ παρουσιάζεται και ένα παράδειγμα από το οποίο φαίνεται αν τα αποτελέσματα της οργανωσιακής μάθησης αφομοιώθηκαν από τον οργανισμό και πως αυτά αξιοποιήθηκαν. Η σημαντικότητα της οργανωσιακής μάθησης βέβαια, έγκειται στη άμεση σχέση της με τη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο καθορίζεται επίσης η έννοια της χρηματοοικονομικής επίδοσης, ενώ στην πορεία παρουσιάζεται η συμβολή της ηγεσίας για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων καθώς και ο τρόπος με τον οποίο η σωστή εφαρμογή της οργανωσιακής μάθησης, θα οδηγήσει σε μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης.

Σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης είναι να καταστήσει σαφές στο ευρύτερο κοινό, επιστημονικό και μη, τη σημαντικότητα της οργανωσιακής μάθησης και το πώς η συνετή και συστηματική εφαρμογή της, μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο και σαφώς ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η σωστή χρήση του οποίου, θα οδηγήσει τον οποιοδήποτε οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του και στη μεγιστοποίηση του κέρδους.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ**

#### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης, έχει διατυπωθεί από πολλούς ερευνητές και έχουν υπάρξει πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις στην ερμηνεία της. Εκτός από απλές διατυπώσεις εννοιών, έχουν επίσης δημιουργηθεί και μελετηθεί μοντέλα που διευκολύνουν την οργανωσιακή μάθηση. Παρόλα αυτά βέβαια, ακόμα και σήμερα, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός όρος ή μοντέλο, το οποίο να χρησιμοποιείται επισήμως και ευρέως κατά τον ορισμό και την εφαρμογή της οργανωσιακής μάθησης. Αυτό οφείλεται στην ποικιλία των προσεγγίσεων και των αντιλήψεων, αλλά και στην παράλληλη χρήση των εννοιών της «οργανωσιακής μάθησης» και του «οργανισμού που μαθαίνει», γεγονός το οποίο συγχέει ερευνητές και αναγνωστικό κοινό, παρ'όλες τις προσπάθειες που έχουν γίνει για το διαχωρισμό των δύο εννοιών.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά των ορισμών που έχουν διατυπωθεί για την οργανωσιακή μάθηση, των μοντέλων που έχουν γραφτεί για την εφαρμογή της, των ορισμών και χαρακτηριστικών ενός οργανισμού που μαθαίνει, καθώς επίσης και μία ιστορική αναδρομή της οργανωσιακής μάθησης και του πλαισίου στο οποίο βρισκόμαστε σήμερα.

#### 1.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Η οργανωσιακή μάθηση είναι ένα πεδίο γνώσης της οργανωσιακής θεωρίας, η οποία μελετά μοντέλα και θεωρίες, σχετικά με το πώς οι επιχειρήσεις μαθαίνουν και προσαρμόζονται.

Στην οργανωσιακή ανάπτυξη, η μάθηση αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό ενός προσαρμοστικού οργανισμού, καθώς ένας οργανισμός για να είναι βιώσιμος και ανταγωνιστικός, πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές που γίνονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του και να προσαρμόζεται αναλόγως.

Έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για το τι είναι οργανωσιακή μάθηση. Παρόλη την προσπάθεια των ερευνητών όμως δεν έχει υπάρξει έως σήμερα, ένας καθορισμένος κοινά αποδεκτός ορισμός.

Οι βασικότεροι εξ αυτών, αναφέρονται παρακάτω:

1. Η οργανωσιακή μάθηση είναι η προσαρμοστική συμπεριφορά των οργανισμών μέσα στον χρόνο. (Cyert & March, 1963).
2. Η οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία της βελτίωσης των ενεργειών μέσω της καλύτερης γνώσης και κατανόησης.
3. Η οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα μέλη του οργανισμού, εντοπίζουν λάθη ή ανωμαλίες και τα διορθώνουν επανακατασκευάζοντας οργανωσιακές θεωρίες. (Argyris & Schön, 1978)
4. Οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται μανθάνοντες εφαρμόζοντας στην καθημερινή τους συμπεριφορά, τα συμπεράσματα που έχουν διδαχθεί από την ιστορία.
5. Η οργανωσιακή μάθηση καθορίζεται ως διαδικασία μέσα στον οργανισμό, μέσω της οποίας αναπτύσσεται η γνώση αναφορικά με τις σχέσεις και την επίδραση αυτών των σχέσεων στο περιβάλλον. (Duncan and Weiss, 1979)
6. Μία οντότητα μαθαίνει, αν μέσω της διαδικασίας της πληροφόρησης το εύρος των πιθανών συμπεριφορών της αλλάζει. Αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός μαθαίνει αν οποιοδήποτε από τα τμήματά του αποκτά γνώση, η οποία αναγνωρίζεται σαν πιθανώς χρήσιμη στον οργανισμό.
7. Η οργανωσιακή μάθηση αποτελείται από συσχετιζόμενες πράξεις των ατόμων οι οποίες είναι η «προσεκτική αμοιβαία σχέση» τους, η οποία οδηγεί σε ένα «συλλογικό μυαλό».
8. Η οργανωσιακή μάθηση αποτελείται από μία σειρά αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στην προσαρμογή και το άτομο ή ανάμεσα σε μια ομάδα και την προσαρμογή της σε οργανωσιακό επίπεδο. (Cangelosi and Dill, 1965).

Οι Argyris και Schön ήταν οι πρώτοι που πρότειναν μοντέλα τα οποία θα διευκόλυναν την οργανωσιακή μάθηση. Στην πορεία ακολούθησαν κι άλλα μοντέλα από άλλους επιστήμονες οι οποίοι όμως βασίστηκαν στην δουλειά των προαναφερθέντων. Τα μοντέλα αυτά είναι τα εξής:

- Ο Argyris and Schön διαχώρισαν τη μάθηση σε μάθηση μονού και διπλού βρόγχου (Argyris & Schön, 1974). Στη μάθηση μονού βρόγχου, τα άτομα, οι ομάδες ή οι οργανισμοί τροποποιούν τις ενέργειες τους στη διαφοροποίηση μεταξύ των αναμενόμενων και των επιτυχόντων αποτελεσμάτων. Στη μάθηση διπλού βρόγχου, οι προαναφερθέντες αμφισβητούν τις αξίες, τα

συμπεράσματα και τις πολιτικές οι οποίες οδήγησαν ευθύς εξ αρχής στις πράξεις αυτές. Αν είναι σε θέση να βλέπουν και να τις τροποποιούν, τότε υφίσταται μάθηση διπλού βρόγχου.

- Ο Kim (1993) ενσωματώνει τους Argyris, March και Olsen και ένα ακόμη μοντέλο - αυτό του Kofman - σε ένα περιεκτικό μοντέλο. Επιπλέον, αναλύει όλες τις πιθανές ελλείψεις και ασυμβατότητες κατά την εισροή πληροφοριών στην εφαρμογή του μοντέλου, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχίες στην οργανωσιακή μάθηση. Για παράδειγμα, τι συμβαίνει αν μία ατομική πράξη απορρίπτεται από την οργάνωση για πολιτικούς ή άλλους λόγους με αποτέλεσμα αυτή η πράξη να μην υλοποιείται;
- Οι Nonaka and Takeuchi (1995) ανέπτυξαν ένα μοντέλο οργανωσιακής μάθησης τεσσάρων επιπέδων. Ξεκίνησαν διαφοροποιώντας την ιδέα του Polanyi της «σιωπηλής γνώσης» από την «σαφή γνώση» και περιέγραψαν μία διαδικασία εναλλαγής μεταξύ των δύο.

Η σιωπηλή μάθηση είναι προσωπική, συγκεκριμένη στο περιεχόμενο και υποκείμενη στη γνώση, ενώ η σαφής γνώση είναι κωδικοποιημένη, συστηματική, επίσημη και εύκολη να μεταδοθεί. Η σιωπηλή γνώση μπορεί να μετατραπεί σε σαφή γνώση μέσα στον οργανισμό από το βασικό προσωπικό, κωδικοποιημένη σε εγχειρίδια και ενσωματωμένη στα νέα προϊόντα και τις διαδικασίες. Αυτή η διαδικασία λέγεται εξωτερίκευση. Αντιστρέφοντας αυτήν την διαδικασία (από σαφή σε σιωπηρή) και παρουσιάζεται η διαδικασία της εσωτερίκευσης, η οποία ονομάζεται έτσι γιατί περιλαμβάνει την συμμετοχή υπαλλήλων στην εσωτερίκευση των επίσημων κανόνων και διαδικασιών του οργανισμού. Επίσης χρησιμοποιούν τον όρο «κοινωνικοποίηση» για να υποδηλώσουν τη διάδοση της σιωπηρής γνώσης και τον όρο «συνδυασμός» για να υποδηλώσουν την κωδικοποιημένη γνώση. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η δημιουργία γνώσης και η οργανωσιακή μάθηση ακολουθούν έναν αέναο κύκλο κοινωνικοποίησης, εξωτερίκευσης, συνδυασμού και εσωτερίκευσης.

- Οι Bontis, Crossan και Hulland (2002) εμπειρικά, δοκίμασαν ένα μοντέλο οργανωσιακής μάθησης, το οποίο συμπεριλαμβάνει τόσο τα αποθέματα όσο και τις ροές της γνώσης, στα τρία επίπεδα ανάλυσης: δηλαδή στο ατομικό, στο ομαδικό και στο οργανωσιακό. Τα αποτελέσματα έδειξαν μία αρνητική και

στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην ασυμβατότητα των αποθεμάτων και ροών της οργανωσιακής επίδοσης.

- Ο Flood (1999) εξετάζει την έννοια της οργανωσιακής μάθησης από τον Peter Senge και την προέλευση της θεωρίας του Argyris και Schön . Ο συγγραφέας σκοπεύει να επανεξετάσει το έργο του Senge, «The fifth discipline», μέσω της θεωρίας συστημάτων. Αποδίδοντας την οργανωσιακή μάθηση με όρους όπως δομή, διαδικασία, νόημα, ιδεολογία και γνώση, ο συγγραφέας εντρυφεί στο έργο του Senge στο πλαίσιο της φιλοσοφίας της επιστήμης και του τρόπου με τον οποίο οι θεωρητικοί των συστημάτων έχουν επηρεαστεί από τις εξελίξεις του 20<sup>ου</sup> αι., οι οποίες προήλθαν από τις κλασικές παραδοχές της επιστήμης.
- Ο Imants (2003) αναπτύσσει τη θεωρία της οργανωσιακής μάθησης στα σχολεία στο πλαίσιο επαγγελματικών κοινοτήτων των καθηγητών ως κοινότητες μάθησης.

Ως κρίσιμοι για την αποδοτική, οργανωσιακή μάθηση καθορίζονται δύο μηχανισμοί για την επαγγελματική ανάπτυξη και οργανωσιακή μάθηση οι οποίοι είναι: (1) καθοδηγούμενη πληροφόρηση για την διδασκαλία και την μάθηση και (2) υποστήριξη αλληλεπίδρασης μεταξύ των καθηγητών και υπαλλήλων.

- Ο Common (2004) εξετάζει την έννοια της οργανωσιακής μάθησης σε ένα πολιτικό περιβάλλον ώστε να βελτιώσει την δημόσια δημιουργία πολιτικής. Ο συγγραφέας εντρυφά στην αρχικά μη αμφιλεγόμενη υποδοχή της οργανωσιακής μάθησης στον δημόσιο τομέα και στην ανάπτυξη της έννοιας της οργανωσιακής μάθησης. Τα προβλήματα ορισμού κατά την εφαρμογή της έννοιας στην δημόσια πολιτική έχουν εντοπιστεί , κατόπιν μιας έρευνας στην κυβέρνηση του Ηνωμένου Βασιλείου, η οποία καταλήγει στα εμπόδια για την οργανωσιακή μάθηση στον δημόσιο τομέα: (1) δόθηκε υπερβολική έμφαση στο άτομο, (2) παρατηρήθηκε αντίσταση στην αλλαγή και στις πολιτικές, (3) η κοινωνική μάθηση χαρακτηρίστηκε αυτοπεριοριστική, (4) και παρουσιάστηκε και μία πολιτική «κατηγορίας κουλτούρας». Οι έννοιες της πολιτικής μάθησης και πολιτικής μετάδοσης, αργότερα καθορίζονται λεπτομερώς κατά την εξέταση της οργανωσιακής μάθησης στον δημόσιο τομέα.

- Οι Bontis και Serenko (2009a) πρότειναν και νομιμοποίησαν ένα τυχαίο μοντέλο επεξηγώντας τις διαδικασίες της οργανωσιακής μάθησης, για να εξακριβώσουν τις συνέπειες των αποδοτικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε κερδοφόρους και μη κερδοφόρους τομείς. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι βασικός παράγοντας της οργανωσιακής μάθησης, υπογράμμισαν τη σημαντικότητα της ψυχολογίας των εργαζομένων και τόνισαν τη σημασία της διαχείρισης γνώσης.

### 1.3 Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ

Ο οργανισμός που μαθαίνει, είναι ο χαρακτηρισμός που αποδίδεται σε έναν οργανισμό όταν αυτός διευκολύνει την εκπαίδευση των εργαζομένων του και διαρκώς προσαρμόζεται. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν, αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα των πιέσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος που δέχονται όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις, προκειμένου να παραμένουν ανταγωνιστικές στο επιχειρηματικό περιβάλλον (O'Keefe, T. 2002). Ένας οργανισμός που μαθαίνει έχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά: συστημική σκέψη, προσωπική εξειδίκευση, νοητικά μοντέλα, κοινό όραμα και ομαδική μάθηση, τα οποία και αναλύονται παρακάτω (Senge, P., 1990).

Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί, αν και η κεντρική ιδέα παραμένει ίδια, η οποία λέει ότι ο οργανισμός που μαθαίνει, είναι ο οργανισμός αυτός, που διευκολύνει την εκπαίδευση των εργαζομένων του και διαρκώς προσαρμόζεται. Στην πορεία, ο ορισμός αυτός διαφοροποιήθηκε και ο οργανισμός που μαθαίνει, αναφέρεται ως ο οργανισμός που διευκολύνει την εκπαίδευση των εργαζομένων του και διαρκώς προσαρμόζεται και συνειδητά προσαρμόζει τη δομή και το περιεχόμενο του, δίνοντας έμφαση στο ότι η αλλαγή δεν πρέπει να γίνεται απλά για να γίνει, αλλά πρέπει πρώτα να έχει μελετηθεί διεξοδικά.

Κάποιοι ορισμοί είναι γενικότεροι, συμπεριλαμβάνοντας όλων των ειδών τις αλλαγές, όχι μόνο αυτές που σχετίζονται με την οργανωσιακή μάθηση, ενώ κάποιοι άλλοι αναφέρουν λεπτομέρειες για το πώς λειτουργεί ένας οργανισμός που μαθαίνει. Ο Senge ορίζει τον οργανισμό που μαθαίνει σαν «οργανισμοί που οι άνθρωποι διαρκώς επεκτείνουν τις ικανότητές τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου διαπλάθονται νέοι τρόποι σκέψης, όπου οι συλλογικές

προσδοκίες απελευθερώνονται και όπου οι άνθρωποι διαρκώς μαθαίνουν, ότι πρέπει να μαθαίνουν μαζί» (Senge, P., 1990).

Ένας οργανισμός που μαθαίνει έχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά:

1. *Συστημική σκέψη.* Η ιδέα ότι ο οργανισμός που μαθαίνει αναπτύχθηκε από το σύνολο ενός έργου ονομάζεται συστημική σκέψη (Argyris, C. 1999). Αυτό είναι ένα εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο επιτρέπει στους ανθρώπους να μελετούν τις επιχειρήσεις σαν μεμονωμένα αντικείμενα (Senge, P., 1990). Οι οργανισμοί που μαθαίνουν χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο σκέψης όταν εκτιμούν την εταιρία τους και όταν έχουν συστήματα πληροφόρησης τα οποία μετρούν την απόδοση του οργανισμού σαν σύνολο και όχι σαν ξεχωριστά μέρη (Argyris, C. 1999). Η συστημική σκέψη δηλώνει ουσιαστικά ότι όλα τα χαρακτηριστικά πρέπει να είναι εμφανή προκειμένου να θεωρείται οργανισμός που μαθαίνει (Senge, P., 1990). Αν κάποια χαρακτηριστικά λείπουν τότε η επιχείρηση δεν θα εκπληρώσει τους στόχους της. Παρόλα αυτά ο O'Keeffe θεωρεί ότι τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που μαθαίνει αποκτώνται σταδιακά και δεν αναπτύσσονται ταυτόχρονα.
2. *Προσωπική εξειδίκευση.* Η δέσμευση ενός ατόμου στη διαδικασία της μάθησης είναι γνωστή ως προσωπική εξειδίκευση (Senge, P., 1990). Η επιχείρηση της οποίας το εργατικό δυναμικό μαθαίνει πιο γρήγορα, έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι μιας άλλης της οποίας το εργατικό δυναμικό μαθαίνει πιο αργά. Η ατομική μάθηση, αποκτάται μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού και της ανάπτυξής του (McHugh, D., Groves, D. and Alker, A. 1998). Παρόλα αυτά, η μάθηση δεν μπορεί να επιβληθεί σε κάποιον ο οποίος δεν είναι δεκτικός στη γνώση (Senge, P., 1990). Οι έρευνες έχουν δείξει, ότι η μάθηση τις περισσότερες φορές είναι τυχαία και όχι το αποτέλεσμα συστηματικής εκπαίδευσης (O'Keeffe, T. 2002). Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, είναι πολύ σημαντικό να δημιουργηθεί μία κουλτούρα όπου η προσωπική εξειδίκευση τα εφαρμόζεται στην καθημερινότητα (Senge, P., 1990). Ένας οργανισμός που μαθαίνει έχει χαρακτηριστεί ως το σύνολο των μεμονωμένων εκπαιδεύσεων των ατόμων, άλλα πρέπει να υπάρχουν μηχανισμοί ώστε η ατομική μάθηση να μεταφέρεται σε οργανωσιακή μάθηση.

3. *Νοητικά μοντέλα.* Τα συμπεράσματα τα οποία βγαίνουν από τα άτομα και τους οργανισμούς, ονομάζονται νοητικά μοντέλα (Senge, P., 1990). Για να γίνει ένας οργανισμός, οργανισμός που μαθαίνει, αυτά τα μοντέλα πρέπει να εφαρμοστούν. Τα άτομα τείνουν να υιοθετούν θεωρίες, οι οποίες είναι αυτές που σκοπεύουν να ακολουθήσουν και πρακτικές θεωρίες, οι οποίες ουσιαστικά είναι αυτό το οποίο κάνουν (Senge, P., 1990). Ομοίως, οι οργανισμοί τείνουν να λειτουργούν βάσει εμπειριών, οι οποίες διατηρούν συγκεκριμένες συμπεριφορές, πρότυπα και αξίες. Στη δημιουργία ενός οργανισμού που μαθαίνει είναι σημαντικό να αντικατασταθούν οι συγκρουσιακές συμπεριφορές, με μία κουλτούρα (McHugh, D., Groves, D. and Alker, A. 1998) η οποία προωθεί την έρευνα και την εμπιστοσύνη (O’Keeffe, T. 2002). Για να επιτευχθεί αυτό, ο οργανισμός που μαθαίνει χρειάζεται μηχανισμούς για να εντοπίζει και να εκτιμά οργανωσιακές θεωρίες πράξης (Argyris, C. 1999). Οι ανεπιθύμητες αξίες πρέπει να αποβληθούν μέσω μίας διαδικασίας που ονομάζεται «λήθη». Η μάθηση αυτή, αναφέρεται ως μάθηση τριπλού βρόγχου.
4. *Κοινό όραμα.* Η ανάπτυξη ενός κοινού οράματος είναι σημαντική στην κινητοποίηση του προσωπικού να μάθει, καθώς δημιουργεί μία κοινή ταυτότητα η οποία προσφέρει εστίαση και ενέργεια στη μάθηση (Senge, P., 1990). Τα πιο επιτυχημένα οράματα χτίζονται από τα προσωπικά οράματα εκάστου εργαζομένου σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (McHugh, D., Groves, D. and Alker, A. 1998). Βέβαια, η δημιουργία ενός κοινού οράματος μπορεί να παρεμποδιστεί από παραδοσιακές δομές όπου το όραμα της εταιρείας έχει ήδη επιβληθεί (O’Keeffe, T. 2002). Γι’ αυτό το λόγο έχει παρατηρηθεί, οι οργανισμοί που μαθαίνουν να έχουν επίπεδες και αποκεντρωμένες οργανωσιακές δομές (Argyris, C. 1999). Το κοινό όραμα πολλές φορές είναι απλά να επιτύχουμε εις βάρος του ανταγωνιστή. Ο Senge θεωρεί ότι αυτοί είναι παροδικοί στόχοι και προτείνει ότι και αυτοί πρέπει να αποτελούν μακροπρόθεσμους στόχους, καθώς κινητοποιούν τους εργαζομένους.
5. *Ομαδική μάθηση.* Η συσσώρευση των ατομικών μαθήσεων, αποτελούν την ομαδική μάθηση. Το πλεονέκτημα της προσωπικής μάθησης είναι ότι το προσωπικό ωριμάζει πιο γρήγορα (O’Keeffe, T. 2002) και η επίλυση των

προβλημάτων εντός του οργανισμού βελτιώνεται αισθητά μέσω της ευκολότερης πρόσβασης στη γνώση και την εξειδίκευση (McHugh, D., Groves, D. and Alker, A. 1998). Οι οργανισμοί που μαθαίνουν, έχουν δομές που διευκολύνουν την ομαδική μάθηση, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την υπέρβαση των εμποδίων και την προσαρμοστικότητα (Argyris, C. 1999). Η ομαδική μάθηση δεσμεύει τα άτομα στον διάλογο και την συζήτηση (O’Keefe, T. 2002). Ως εκ τούτου, τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν ανοικτή επικοινωνία, κοινά νοήματα και αλληλοκατανόηση (O’Keefe, T. 2002). Οι οργανισμοί που μαθαίνουν έχουν εξαιρετική γνώση των δομών διοίκησης, επιτρέποντας τη δημιουργία, απόκτηση, διάδοση και εφαρμογή αυτής της γνώσης μέσα στον οργανισμό.

#### 1.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΟΜΑΣΤΕ ΣΗΜΕΡΑ

Εξετάζοντας την ιστορία της οργανωσιακής μάθησης διαπιστώνουμε ότι η ιδέα πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας 1950 και σχετιζόταν με τη δημόσια διοίκηση. Ειδικά στις αρχές της δεκαετίας 1960 οι ερευνητές βρήκαν την ιδέα της οργανωσιακής μάθησης πολύ ελκυστική (Cangelosi & Dill, 1965. Cyert & March, 1963). Βέβαια, ουσιαστικά μία αραιή αλλά συστηματική ροή άρθρων και βιβλίων ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας 1970 (Argyris & Schön, 1978. Duncan & Weiss, 1979.). Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 1980 δημοσιεύτηκαν περίπου 50 άρθρα σε ακαδημαϊκά περιοδικά, ενώ μέχρι την δεκαετία 1990 είχαν γραφτεί γύρω στις 184 διατριβές. (Mark Easterby-Smith, Luis Araujo, John Burgoyne, 1999). Το ότι η οργανωσιακή μάθηση συνεχίζει να αποτελεί αντικείμενο μελέτης και προβληματισμού για τους ερευνητές είναι προφανές, καθώς τις τελευταίες δύο δεκαετίες γίνονται διαρκώς μελέτες επί του θέματος ενώ έχουν γραφτεί πολλά άρθρα και βιβλία.

Επιπροσθέτως, τις τελευταίες δύο δεκαετίες η οργανωσιακή μάθηση έχει εξελιχθεί και πολλές εταιρίες την έχουν ενσωματώσει στην κουλτούρα τους. Αυτό πρακτικά φαίνεται από το γεγονός, ότι η οργανωσιακή μάθηση, από το επίπεδο της «τάξης», έχει περάσει στο επίπεδο του e-learning (μάθηση εξ αποστάσεως) ενώ οι μεγάλες οργανωμένες εταιρίες έχουν αυτοματοποιήσει τις διαδικασίες εκπαίδευσης με μαθήματα και σεμινάρια μέσω διαδικτύου (on-line courses), τα οποία υποστηρίζονται από εξειδικευμένα πληροφοριακά προγράμματα.



Έτσι η οργανωσιακή μάθηση, εκτός από το να αφομοιώνεται στην κουλτούρα μιας εταιρίας, πλέον περνάει και στάδια εξέλιξης και τα οφέλη της γίνονται αμεσότερα και περισσότερο αντιληπτά. Δυστυχώς ακόμα, αυτές οι πρακτικές φαίνεται να εφαρμόζονται από εταιρίες του εξωτερικού, αλλά εξαιτίας του ρυθμού ανάπτυξης και διάδοσή τους, δεν θα αργήσουν να αποτελέσουν και πρακτικές των ελληνικών εταιριών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΤΟ ΠΟΛΥΠΛΕΥΡΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ**

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η απομυθοποίηση της οργανωσιακής μάθησης απαιτεί ένα πλήθος εννοιών που μπορούν να κατευθύνουν τις ενέργειες των διοικούντων και των ερευνητών, οι οποίοι θέλουν να εφαρμόσουν την οργανωσιακή μάθηση στη καθημερινότητά τους. Αυτές οι έννοιες απευθυνόμενες στους ανθρώπους, πρέπει να είναι κατανοητές και εύκολες στην εφαρμογή τους, εμπερικλείοντας το γενικότερο οργανωσιακό πλαίσιο. Πρέπει να αποφεύγουν τους κινδύνους που ελλοχεύουν στις υπάρχουσες απόλυτες αρχές της επιχείρησης καθώς και την εξειδικευμένη φρασεολογία, που θα τις καταστήσει δυσνόητες και συνεπώς μη εφαρμόσιμες. Πρέπει να είναι απλά διατυπωμένες και συνδεδεμένες με περιστατικά και φαινόμενα που έχουν παρατηρηθεί, ώστε να είναι καλύτερα κατανοητές.

Στο παρόν κεφάλαιο, αναλύονται αυτές οι έννοιες, οι οποίες αποτελούν το πολύπλευρο μοντέλο της οργανωσιακής μάθησης, το οποίο εφαρμόζεται και σήμερα από τους ερευνητές και συμβούλους επιχειρήσεων. Οι «πλευρές» αυτού του μοντέλου, είναι πέντε παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν σε ποιο βαθμό ένας οργανισμός θα χαρακτηριστεί οργανωτικός και παραγωγικός. Αυτές οι «πλευρές» είναι η δομή, η κουλτούρα, η ψυχολογία, το περιεχόμενο και η ηγεσία και πολιτικές της επιχείρησης.

#### 2.2 ΔΟΜΗ

Παρόλη την αποδοχή από τους ερευνητές, τους συμβούλους και τους διευθυντές, ο ισχυρισμός ότι οι οργανισμοί μπορούν να μάθουν, είναι προβληματικός εφόσον αναφέρεται στην απόδοση της εκπαίδευσης (που σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα) στις επιχειρήσεις (που δεν είναι ανθρώπινες οντότητες). Προκειμένου να μάθουν, οι οργανισμοί πρέπει να κατακτήσουν δομές ανάλογες του κεντρικού νευρικού τους συστήματος που επιτρέπει στα μέλη τους (τα άτομα που μπορούν να μάθουν), πώς να συλλέγουν, να αναλύουν, να διαδίδουν και να εφαρμόζουν τις πληροφορίες και τη γνώση τους. Αυτές οι δομές είναι οι Μηχανισμοί Οργανωσιακής Μάθησης (MOM). Παρακάτω θα αναλύσουμε τους μηχανισμούς αυτούς και τη φύση τους.

Η έννοια των MOM είναι σημαντική για πολλούς λόγους. Πρώτα απ' όλα, τονίζει τις ομοιότητες και τις διαφορές ανάμεσα στην προσωπική και οργανωσιακή μάθηση. Αυτά τα δύο είδη μάθησης μοιάζουν μεταξύ τους καθώς και τα δύο περιλαμβάνουν πληροφόρηση και γνώση. Διαφέρουν στο ότι και η φύση των συστημάτων που επεξεργάζονται τις πληροφορίες αλλά και η φύση της επεξεργασίας αυτής είναι διαφορετικές. Στην προσωπική μάθηση η πληροφορία επεξεργάζεται από το κεντρικό νευρικό σύστημα, το οποίο ουσιαστικά οδηγεί σε αλλαγές στο πνεύμα και στη συμπεριφορά του ατόμου. Στην οργανωσιακή μάθηση, η πληροφορία επεξεργάζεται από ομάδες ατόμων που αλληλεπιδρούν με τους MOM, το οποίο οδηγεί σε αλλαγές στα οργανωσιακά πνευματικά μοντέλα, στις διαδικασίες και στους άγραφους κανόνες.

Επιπροσθέτως, οι MOM συμβάλλουν στην αποσαφήνιση της οργανωσιακής μάθησης, παρέχοντας ένα μη μεταφορικό τρόπο με τον οποίο φαίνεται πως οι οργανισμοί μαθαίνουν. Με την εφαρμογή των MOM, συλλέγονται οι πληροφορίες και η γνώση που αφορούν την εταιρία, αναλύονται, διαδίδονται και καταγράφονται για μελλοντική χρήση. Ακόμα, οι MOM δείχνουν πως η μάθηση σε προσωπικό επίπεδο, μπορεί να μετατραπεί σε επίπεδο οργανωσιακής μάθησης, καθώς οι αλληλεπιδράσεις των MOM, οδηγούν στην μετατροπή της ατομικής γνώσης και μάθησης, σε οργανωτικές δομές, λειτουργικές διαδικασίες και άγραφους κανόνες.

Εξαιτίας της μεγάλης ποικιλίας MOM, είναι χρήσιμο να υπάρχει μία διάκριση που οργανώνει και δίνει τα σημαντικότερα στοιχεία των MOM. Ο πρώτος διαχωρισμός έχει να κάνει με το ποιος διεξάγει την οργανωσιακή μάθηση ενώ ο δεύτερος με το που και πότε η οργανωσιακή μάθηση λαμβάνει χώρα.

Λέγοντας ποιος διεξάγει την οργανωσιακή μάθηση ουσιαστικά αναφερόμαστε στο ποιος συλλέγει τις πληροφορίες αναφορικά με ένα συγκεκριμένο έργο ή πρόβλημα, ποιος αναλύει τις πληροφορίες, βγάζει τα συμπεράσματα και διαδίδει τα αποτελέσματα της οργανωσιακής μάθησης. Οι «εσωτερικοί πράκτορες» της μάθησης είναι αυτοί οι οποίοι ενασχολούνται και με την διεξαγωγή του έργου και με την μάθηση που προκύπτει μετά την διεξαγωγή του έργου. Οι «εξωτερικοί πράκτορες» είναι αυτοί των οποίων ο ρόλος είναι να ενασχολούνται και να προωθούν τη μάθηση που προκύπτει μετά τη διεξαγωγή των έργων από άλλους.

Λέγοντας πότε και πού η οργανωσιακή μάθηση λαμβάνει χώρα αναφερόμαστε στη χρονική σχέση μεταξύ της διεξαγωγής του έργου και της μάθησης. Δηλαδή, αν η

μάθηση σχετικά η μάθηση σχετικά με το έργο που υλοποιείται λαμβάνει χώρα ταυτόχρονα και στον ίδιο χώρο με την υλοποίηση του ίδιου του έργου. Η «άμεση μάθηση» λαμβάνει χώρα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα με την υλοποίηση του έργου, ενώ η «έμμεση μάθηση» λαμβάνει χώρα πολύ αργότερα και συχνά σε διαφορετικό μέρος, απ'ότι υλοποιήθηκε το έργο.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τους τέσσερις διαφορετικούς MOM, που προκύπτουν από τον συνδυασμό των ανωτέρων διαχωρισμών.

#### *Εμμεσοί/Εσωτερικοί MOM*

Αυτοί οι MOM, προϋποθέτουν την ύπαρξη δύο αρχών.

Η πρώτη αρχή αναφέρεται στη συγκέντρωση σημαντικής γνώσης από την εταιρία, η οποία σχετίζεται άμεσα με την επιτυχή λειτουργία της, έτσι ώστε να επωφελούνται τα άτομα αλλά και ολόκληρος ο οργανισμός από τις εμπειρίες του παρελθόντος.

Η δεύτερη αρχή αναφέρει ότι η μάθηση είναι πιο ουσιαστική, όταν στην εκπόνηση των αποτελεσμάτων συμμετέχουν τα ίδια τα άτομα που μετείχαν στην ενέργεια ή στο έργο, καθώς τα άτομα αυτά ήταν υπεύθυνα για τα αποτελέσματα και την εφαρμογή των διδαγμάτων που αποκομίστηκαν.

Βέβαια ακόμα σε αυτή τη προσέγγιση υπάρχουν κίνδυνοι, καθώς τα άτομα μπορεί να υπόκεινται σε πιέσεις προκειμένου να καλύψουν λάθη και αμέλειες. Παρόλα αυτά, κατά την επιλογή του συγκεκριμένου μηχανισμού υπερτερούν τα πλεονεκτήματα από τα μειονεκτήματα.

#### *Άμεσοι/Εσωτερικοί MOM*

Η άμεση/εσωτερική μάθηση σημαίνει ότι η εργασία και η μάθηση συγχωνεύονται. Η ίδια η διεξαγωγή του έργου γίνεται ένας μηχανισμός οργανωσιακής μάθησης. Αυτή η μορφή μάθησης υλοποιείται όταν η εργασία συνοδεύεται από συγκεκριμένες πρακτικές που οδηγούν σε αλλαγές στους οργανωσιακούς κανόνες, λειτουργίες και συμπεριφορές.

#### *Εμμεσοί/Εξωτερικοί MOM*

Η βασική διαφοροποίηση των εξωτερικών από τους εσωτερικούς έμμεσους MOM είναι ότι η μάθηση διεξάγεται καλύτερα από ειδικούς. Συνήθως σε αυτούς τους

ειδικούς αναθέτεται ένα έργο οι οποίοι κατέχουν ειδικές αναλυτικές ικανότητες, και εργάζονται σε κεντρικές μονάδες οι οποίες εξυπηρετούν τις αποθήκες γνώσεις του οργανισμού και τα κέντρα διάδοσης γνώσης.

#### *Άμεσοι/Εξωτερικοί MOM*

Η άμεση εξωτερικοί MOM έχουν σχεδιαστεί για να συνδέουν τα μέλη του οργανισμού με άτομα με σχετική γνώση ή εξειδίκευση, που μπορούν να τους βοηθήσουν να μάθουν πώς να εφαρμόζουν τις γνώσεις άμεσα στον οργανισμό.

(Raanan Lipshitz, Victor J. Friedman, Micha Popper, 2007)

### 2.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η ύπαρξη των MOM βέβαια, δεν εγγυάται ότι η οργανωσιακή μάθηση θα πραγματοποιηθεί και ότι θα είναι παραγωγική. Είναι ευρέως αποδεκτό, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει πολύ σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή μάθηση και στη διαχείριση γνώσης. (Schein, 1996)

Η απομυθοποίηση της οργανωσιακής μάθησης απαιτεί την ύπαρξη υγιών βάσεων, προκειμένου να υπάρξει ουσιαστική μάθηση. Υπάρχουν πέντε κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι απαρτίζουν μια τέτοια υγιή κουλτούρα.

*Έρευνα* – επιμονή στην έρευνα και όχι στην κριτική μέχρι να επιτευχθεί πλήρης κατανόηση της κατάστασης.

*Προσανατολισμός γεγονότος* – συγκέντρωση στη συλλογή πληροφοριών γύρω από ένα συγκεκριμένο ζήτημα ή πρόβλημα και εξέταση της σχέσης των πληροφοριών με το συγκεκριμένο γεγονός άσχετα με την κοινωνική θέση και το βαθμό του ατόμου που δίνει ή δέχεται τις πληροφορίες.

*Διαφάνεια* – έκθεση των σκέψεων και των ενεργειών ενός ατόμου στον έλεγχο των υπολοίπων.

*Ακεραιότητα* – παραδοχή λαθών κατά την κρίση μίας ενέργειας όταν υπάρχουν αδιάψευστα στοιχεία για αυτό ακόμα και όταν υπάρχουν συνέπειες.

*Ευθύνη* – Ανάλυση ευθυνών για τη μάθηση και για την εφαρμογή των διδαγμάτων.

Αυτές οι αξίες σπάνια απεικονίζονται στις κουλτούρες των περισσότερων οργανισμών, δημιουργώντας την απορία ακόμα και του κατά πόσον η μάθηση είναι εφικτή. (Argyris & Schön, 1978; Schein, 1996)

Προς κατανόηση των ανωτέρω παρατίθεται ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας συμφωνά με τον Schein. Ο προαναφερθέν, συνοψίζει την κουλτούρα ως ένα πρότυπο που έχει προκύψει από βασικά συμπεράσματα, το οποίο έχει αποδειχθεί ότι είναι έγκυρο και αποτελεσματικό και έτσι μπορεί να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αντιδρούν στα προβλήματα που προκύπτουν.

## 2.4 ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Μία απορία που έχει προκύψει είναι ποιες είναι οι ψυχολογικές συνθήκες κάτω από τις οποίες οι άνθρωποι είναι πιθανό να πάρουν ρίσκα αναφορικά με τη μάθηση. Υπάρχουν δύο επιχειρήματα που μπορούν να απαντήσουν σε αυτή την ερώτηση.

Το πρώτο επιχειρήμα είναι ότι βασική προϋπόθεση της οργανωσιακής μάθησης είναι το αίσθημα της ψυχολογικής ασφάλειας. Οι άνθρωποι οι οποίοι νιώθουν ανασφαλείς τείνουν να αποφεύγουν την ανάληψη ρίσκων, να ελαχιστοποιούν την έκθεση τους, και προσπερνούν καταστάσεις που τους προξενούν σύγχυση. Ανάλογα με το πόσο ψυχολογικά ασφαλείς θα νιώσουν οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό, θα προσαρμοστούν στη κουλτούρα της επιχείρησης που προαναφέρθηκε.

Το δεύτερο επιχειρήμα είναι, ότι οι άνθρωποι μπορεί να κινητοποιηθούν να εκπαιδευτούν σε προσωπικό επίπεδο με δική τους πρωτοβουλία, αλλά όχι απαραίτητως να διαθέσουν τους εαυτούς στην εκπαίδευση άλλων. Έτσι, η ψυχολογική ασφάλεια δεν μετατρέπεται απαραίτητως σε οργανωσιακή μάθηση παρά μόνο αν τα άτομα έχουν πολύ θετικά συναισθήματα για τον οργανισμό που ανήκουν.

Το θέμα της ψυχολογικής ασφάλειας αποτελεί βασική διαφορά στην εκπαίδευση ανάμεσα στο προσωπικό και στο οργανωσιακό επίπεδο. Η απειλητική φύση της οργανωσιακής μάθησης όπως προκύπτει από τους μηχανισμούς οργανωσιακής μάθησης αντικρούεται αρχικά από το γεγονός ότι είναι μια διαδικασία συζήτησης ανάμεσα στους ανθρώπους. (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990)

Η ψυχολογική απειλή δεν αποτελεί από μόνη της εμπόδιο στη μάθηση. Για την ακρίβεια, το αίσθημα της απειλής μπορεί να αποτελέσει κινητήριο δύναμη για μάθηση. Το πρόβλημα προκύπτει, όταν τα άτομα και οι ομάδες επενδύουν την ενέργεια τους στο να αμύνονται από το αίσθημα της απειλής αντί να διερευνούν τις πραγματικές αιτίες του συναισθήματος αυτού. Η άμυνα αυτή, έχει παρατηρηθεί ότι αποτελεί πολύ σημαντικό εμπόδιο της οργανωσιακής μάθησης. (Argyris & Schön,

1978) Σε επίπεδο ομάδας και οργανισμού, οι μηχανισμοί ατομικής άμυνας μπορούν να εξελιχθούν σε δυνατές κοινωνικές άμυνες, απορροφώντας την ενέργεια των ατόμων καθώς προσπαθούν να καταπολεμήσουν αυτά τα άγχη, αντί να αντιμετωπίζουν τις πραγματικές αιτίες που τα δημιούργησαν. Αυτό συμβαίνει, όταν κάποιες ομάδες ανθρώπων μέσα στον οργανισμό αντιμετωπίζουν κάποιες άλλες ομάδες ως πρόβλημα, όταν υποτιμούν ο ένας τον άλλον, όταν εξαρτώνται υπερβολικά ή περιφρονούν τους ανωτέρους τους ή ακόμα και όταν χρησιμοποιούν άλλα άτομα ως εξιλαστήρια θύματα.

Η ψυχολογική ασφάλεια επιτρέπει στα άτομα μέσα στον οργανισμό να αντιμετωπίζουν αυτές τις απειλές με τρόπους που προωθούν την παραγωγική μάθηση παρά να την αποτρέπουν. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δημιουργηθούν οι συνθήκες με τις οποίες οι άνθρωποι θα νιώθουν άνετα να αναλαμβάνουν ρίσκα (τα οποία είναι απαραίτητα για τη μάθηση), εφόσον δεν φοβούνται ότι μπορεί να τιμωρηθούν και εφόσον θα θεωρούν ότι η ανάληψη ρίσκου είναι πιθανόν να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα.

Παρόλο που η ψυχολογική ασφάλεια και η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητες προϋποθέσεις από μόνες τους δεν εγγυώνται την επιτυχημένη οργανωσιακή μάθηση. Η οργανωσιακή μάθηση απαιτεί συνεργασία και ειλικρίνεια με τους συναδέλφους. Για να διασφαλιστεί η οργανωσιακή μάθηση τα άτομα πρέπει να αναπτύξουν το αίσθημα της αφοσίωσης και της δέσμευσης με τον οργανισμό (Raanan Lipshitz, Victor J. Friedman, Micha Popper, 2007).

## 2.5 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Για να μπορούν να εφαρμοστούν όλα τα ανωτέρω πρέπει να υπάρχει μέσα στον οργανισμό το απαραίτητο πλαίσιο. Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του οργανισμού και του περιβάλλοντος του. Καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το κατά πόσο η οργανωσιακή μάθηση θα πραγματοποιηθεί επιτυχώς και θα είναι παραγωγική. Οι παράγοντες που θα καθορίσουν αυτό το πλαίσιο είναι πέρα από τον έλεγχο των διευθυντών. Παρόλα αυτά, η αναγνώριση τους είναι απαραίτητη για να εκτιμηθεί το κατά πόσο οι προσπάθειες της οργανωσιακής μάθησης θα είναι αποδοτικές και για να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα προκειμένου να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας.

Το συγκεκριμένο περιεχόμενο του πλαισίου αυτού διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Παρακάτω αναφέρονται έξι παράγοντες που μετά από έρευνα έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν την οργανωσιακή μάθηση. Αυτοί οι παράγοντες είναι: περιβαλλοντική αβεβαιότητα, αβεβαιότητα αρμοδιοτήτων, δομή αρμοδιοτήτων, εγγύτητα στο βασικό σκοπό του οργανισμού και οργανωτική δομή.

#### *Περιβαλλοντική Αβεβαιότητα*

Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα ορίζεται ως μια αίσθηση αμφιβολίας και αμφισβήτησης που εμποδίζει ή καθυστερεί τις ενέργειες. Παρόλο που η αβεβαιότητα επηρεάζεται από αντικειμενικούς παράγοντες όπως το πόσο συχνά αλλάζουν οι περιβαλλοντικές συνθήκες ή το πόσο πρωτότυπο και περίπλοκο είναι ένα έργο κατά την υλοποίησή του, η αβεβαιότητα ορίζεται ως ένα υποκειμενικό συναίσθημα. Διαφορετικά άτομα αντιλαμβάνονται την αβεβαιότητα μίας κατάστασης με διαφορετικό τρόπο.

#### *Αβεβαιότητα Αρμοδιοτήτων*

Η πολυπλοκότητα και ο νεοτερισμός των έργων που πρέπει να διεκπεραιώσουν τα μέλη ενός οργανισμού αποτελεί έναν δεύτερο παράγοντα αβεβαιότητας που μπορεί να προκύψει από την οργανωσιακή μάθηση.

Το εμπόδιο της αβεβαιότητας αυτής μπορεί να εξαλειφθεί με το διαχωρισμό των έργων σε μικρότερα και με τον σχεδιασμό κατάλληλων μηχανισμών για να βελτιωθεί η γνώση η οποία απαιτείται για να πραγματοποιηθούν αποδοτικά παρά να χρησιμοποιηθεί σχετική εμπειρία που υπάρχει στον οργανισμό από προηγούμενες περιπτώσεις ή από πειραματισμό.

#### *Δομή Αρμοδιοτήτων*

Εκτός από τη πολυπλοκότητα και το νεοτερισμό των έργων ο τρόπος με τον οποίο η ενέργειες οι οποίες απαιτούνται για την πραγματοποίηση των έργων οργανώνονται, επηρεάζει την οργανωσιακή μάθηση με δύο διαφορετικούς τρόπους. Καθορίζει την ευκολία με την οποία οι άνθρωποι αντλούν πληροφορίες πάνω στην δουλειά τους και επηρεάζει το κίνητρο τους για να συνεργαστούν με άλλους. Η δυνατότητα επίτευξης της έγκυρης πληροφόρησης καθορίζεται από το πόσο το



ανατεθειμένο έργο είναι συγκεκριμένο, καθώς και από τις καθυστερήσεις που μπορούν να προκύψουν κατά τη λήψη πληροφοριών και την ολοκλήρωση του.

Τα έργα τα οποία είναι χρονικά οριοθετημένα και διαχωρισμένα σε ξεκάθαρες φάσεις διευκολύνουν τη μάθηση. Η δομή αρμοδιοτήτων μπορεί επίσης να επηρεάσει την κινητοποίηση αναφορικά για την κοινοποίηση πληροφοριών μέσα από την αλληλεξάρτηση που επιβάλλει στα άτομα που την πραγματοποιούν.

#### *Εγγύτητα στο Βασικό Σκοπό του Οργανισμού*

Ο βασικός σκοπός του οργανισμού είναι αυτός για τον οποίο ο οργανισμός ιδρύθηκε. Πολλά έργα που πραγματοποιούνται από κάποια μέλη του οργανισμού, είναι άμεσα συνυφασμένα με το σκοπό αυτό. Τα έργα αυτά είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση της επιχείρησης. Φυσικά, χρήζουν περισσότερης προσοχής από τα άλλα έργα. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός αφοσιώνεται στη βελτίωση αυτών των έργων μέσω της εκπαίδευσης, και ότι οι MOM οι οποίοι σχετίζονται με το βασικό σκοπό του οργανισμού είναι βαρύνουσας σημασίας. Ένας τρόπος για να διασφαλίσουμε ότι η μάθηση λαμβάνει την προσοχή και τις πηγές που απαιτούνται είναι να την θέσουμε ως βασικό σκοπό της επιχείρησης.

#### *Οργανωσιακή Δομή*

Η οργανωσιακή μάθηση απαιτεί την ελεύθερη ροή πληροφοριών μέσα στον οργανισμό. Ανάλογα με το πόσα εμπόδια θα δημιουργήσει η οργανωσιακή δομή σε αυτή τη ροή, θα καθοριστεί το κατά πόσον θα ανασταλεί η μάθηση και η διάδοση των πληροφοριών και της γνώσης. Δύο ακόμη δομικοί παράγοντες οι οποίοι εμποδίζουν την οργανωσιακή μάθηση κατά τον ίδιο τρόπο είναι το μέγεθος και ο γεωγραφικός διαχωρισμός. Αυτό συμβαίνει με τρεις τρόπους. Πρώτων, περιορίζεται ο χρόνος οπού οι άνθρωποι σε διαφορετικές μονάδες περνούν μαζί κάτι το οποίο οδηγεί σε ελαχιστοποίηση δυνατοτήτων για ανταλλαγή πληροφοριών. Δεύτερων, η διαφορετικές μονάδες έχουν διαφορετικούς στόχους, διαφορετικές ευθύνες και διαφορετική εξειδίκευση. Συνεπώς, οι άνθρωποι σε διαφορετικές μονάδες έχουν διαφορετικές ανάγκες μάθησης και αναπτύσσουν διαφορετικά είδη γνώσης. Τρίτων οι άνθρωποι αφοσιώνονται σε συγκεκριμένες μονάδες και μπορεί να μην είναι τόσο πρόθυμοι να μοιράζονται πληροφορίες με άτομα διαφορετικών μονάδων.

Υπάρχουν δύο μέθοδοι για να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει η οργανωσιακή μάθηση από τον διαχωρισμό της εργασίας, του μεγέθους και της γεωγραφικής κατανομής. Η πρώτη μέθοδος είναι η δημιουργία κεντρικών MOM που θα χρησιμοποιούνται σαν άξονες γύρω από τους οποίους θα συγκεντρώνεται η γνώση η οποία έχει συλλεχτεί από διάφορα τμήματα του οργανισμού και από όπου αφού συλλέγεται και αποθηκεύεται θα ανατίθεται στα τμήματα που μπορούν να βοηθήσουν. Η δεύτερη μέθοδος για να αντιμετωπιστεί η γεωγραφική διασπορά είναι η ανάπτυξη ενός δικτύου MOM το οποίο θα διευκολύνει την άμεση μεταφορά της γνώσης στις διαφορετικές μονάδες (Raanan Lipshitz, Victor J. Friedman, Michael Popper, 2007).

## 2.6 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η ηγεσία διαφέρει από τη διοίκηση, παρόλο που οι διοικούντες σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού έχουν και ηγετικό ρόλο. Οι λέξεις που περιγράφουν το διοικητικό ρόλο είναι η σωστή διαχείριση των πηγών και η επίλυση προβλημάτων, ενώ οι λέξεις που περιγράφουν τον ηγετικό ρόλο είναι η έμπνευση, η εμπιστοσύνη, η δέσμευση και το όραμα. Παρόλα αυτά οι διοικούντες θέλοντας και μη, εξασκούν και ηγετικό ρόλο καθώς επηρεάζουν την ψυχολογία και συνεπώς την εργατική απόδοση των υφισταμένων τους.

Πολλοί ερευνητές θεωρούν πολύ σημαντικό τον ρόλο των διοικούντων στην οργανωσιακή μάθηση καθώς και στη διαχείριση γνώσης. Σύμφωνα με τον Senge (1990) ο οργανισμός που μαθαίνει, θα παραμείνει ένα μακρινό όραμα εωσότου οι ηγετικές ικανότητες που είναι απαραίτητες, αναπτυχθούν πλήρως. Στην έρευνα για τη διαχείριση γνώσης, απεδείχθη ότι η ύπαρξη ηγετικών ικανοτήτων είναι σημαντική για την επιτυχία οποιουδήποτε προγράμματος οργανωσιακής μάθησης.

Η προώθηση της παραγωγικής μάθησης είναι μέρος του ρόλου ενός διευθυντή, καθώς ο ρόλος αυτός απαιτεί να πείσει τους υφισταμένους, ότι η μάθηση και η εφαρμογή των διδαγμάτων, είναι απαραίτητη για την δική τους απόδοση και ευημερία αλλά και για την απόδοση και την ευημερία της επιχείρησης. Παρακάτω θα δούμε πως οι διευθυντές μπορούν να εφαρμόσουν τις ηγετικές τους ικανότητες για να προωθήσουν την οργανωσιακή μάθηση. Οι βασικές πολιτικές που στηρίζουν την οργανωσιακή μάθηση αναφέρονται ως επί το πλείστον στην *ανοχή του λάθους*, στην

αφοσίωση της επιχείρησης στην οργανωσιακή μάθηση και στη διάδοση της γνώσης. Αυτές οι πολιτικές, συνδυαζόμενες με την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά μπορούν να διαμορφώσουν τόσο τις κατάλληλες ψυχολογικές συνθήκες όσο και την κατάλληλη κουλτούρα που προάγουν την οργανωσιακή μάθηση.

Η εφαρμογή νέων μεθόδων και πρακτικών είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε λάθη. Μία αποτυχία μπορεί να αποθαρρύνει τον περαιτέρω πειραματισμό καθώς μειώνει την ψυχολογική ασφάλεια, αναπτύσσονται αρνητικά συναισθήματα και σε ορισμένες περιπτώσεις το άτομο που έκανε το λάθος τιμωρείται. Για αυτό το λόγο μία πολιτική διαχείρισης αποτυχίας είναι βασική προϋπόθεση για την προώθηση της ψυχολογικής ασφάλειας και της οργανωσιακής μάθησης.

Οι διοικούντες έχουν πολύ σημαντικό ρόλο στην αποδοτική εφαρμογή μιας πολιτικής διαχείρισης αποτυχίας. Πρέπει να αντιμετωπίζουν την επιτυχία και την αποτυχία αναλύοντας προκειμένου να επιτύχουν βαθύτερη κατανόηση, και όχι απλά να κρίνουν, να επευφημούν ή να τιμωρούν. Τέτοιοι διευθυντές, που δεν περιορίζονται στην κριτική αποτελεσμάτων και εξετάζουν τα βαθύτερα αίτια της αποτυχίας αλλά και της επιτυχίας, αποθαρρύνουν τον εσωτερικό ανταγωνισμό, ο οποίος απομακρύνει τους εργαζομένους από την μάθηση και τους εξωθεί στο να επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμες νίκες. Τέλος με αυτό τον τρόπο, οι διοικούντες καταφέρνουν να βελτιώσουν το ανθρώπινο δυναμικό μέσω της εκπαίδευσης και να διατηρήσουν καλές σχέσεις με τους υφισταμένους τους.

Επιπροσθέτως, προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση, πρέπει και η επιχείρηση να είναι αφοσιωμένη και να πιστεύει στο εργατικό της δυναμικό. Άλλωστε, το πρότυπο της αμοιβαιότητας είναι πραγματικά ένας πανταχού παρών κανόνας συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι οι χάρες πάντα επιστρέφονται και οι κοινωνικές υποχρεώσεις ξεπληρώνονται. Είναι πολύ δύσκολο να φανταστούμε περιπτώσεις, τουλάχιστον στις υγιείς σχέσεις ενηλίκων, όπου το ένα μέλος είναι αφοσιωμένο και το άλλο όχι.

Η αφοσίωση λοιπόν μεταξύ της επιχείρησης και του εργατικού της δυναμικού, δεν είναι απλά μια σχέση δούναι και λαβείν, αλλά μία σχέση αλληλεξάρτησης. Ούτε η επιχείρηση, ούτε οι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν τους σκοπούς τους χωρίς την άμεση συνεργασία του άλλου.

Η αφοσίωση στο εργατικό δυναμικό αποδεικνύεται από την ασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι, από τις επενδύσεις που κάνει η επιχείρηση στην εκπαίδευση,

από την ελευθερία κινήσεων και από τις παροχές που δίνει στους υπαλλήλους. Ειδικά το αίσθημα της ασφάλειας των εργαζομένων, είναι πολύ σημαντικό, καθώς η ψυχολογική ανασφάλεια, μπορεί να απαλείψει εντελώς την οργανωσιακή μάθηση. Όταν οι εργαζόμενοι είναι επικεντρωμένοι στην επιβίωσή τους, είναι πολύ δύσκολο να ρισκάρουν το παραμικρό πειραματιζόμενοι ή εκφράζοντας μία γνώμη που θεωρούν ότι μπορεί να μην είναι αρεστή και αποδεκτή από τους διοικούντες. Επίσης, τα άτομα τα οποία αποχωρούν βεβιασμένα από την επιχείρηση, πολλές φορές παίρνουν μαζί τους χρήσιμες γνώσεις και πληροφορίες, τα οποία δεν πρόλαβαν ή δεν θέλησαν να μοιραστούν με τους συναδέλφους τους, καταστρέφοντας έτσι τις συναδελφικές ισορροπίες, πάνω στις οποίες βασίζεται η διάδοση της γνώσης και συνεπώς η αφοσίωση και πίστη της επιχείρησης στο εργατικό της δυναμικό.

## 2.7 Η ΔΙΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η οργανωσιακή μάθηση αποτελείται από δύο διαδικασίες. Από την μάθηση και από τη διάδοση. Η μάθηση αναφέρεται στη δημιουργία γνώσης ενώ η διάδοση στο πως η γνώση θα διαδοθεί μέσα στον οργανισμό. Η διάδοση της γνώσης διαχωρίζει την οργανωσιακή μάθηση από την ατομική μάθηση, καθώς η μεταφορά γνώσης ανάμεσα στα άτομα ή ανάμεσα στα τμήματα δεν σχετίζεται με την ατομική μάθηση. Αντιθέτως, η διάδοση γνώσης είναι το βασικό συστατικό της οργανωσιακής μάθησης. Είναι επίσης η πηγή κάποιων από τα σημαντικότερα προβλήματα που οι οργανισμοί πρέπει να λύσουν προκειμένου να επωφεληθούν από την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Η διάδοση γνώσης περιλαμβάνει την μεταφορά γνώσης από ένα άτομα ή τμήμα σε άλλα άτομα ή τμήματα. Η διάδοση γνώσης γίνεται με διάφορους τρόπους μέσα σε ένα οργανισμό. Προκειμένου η αποκτηθείσα γνώση να μπορεί να εφαρμοστεί, ο λήπτης πρέπει να είναι σε θέση να την απορροφήσει, δηλαδή να καταλάβει πως μπορεί να αξιοποιήσει αυτή τη γνώση πρακτικά.

Η επιτυχημένη διάδοση γνώσης, βασίζεται στο κίνητρο που έχουν οι άνθρωποι, να μοιραστούν τη γνώση τους και από την αποδοχή που λαμβάνουν από τους αποδέκτες της γνώσης αυτής. Το κίνητρο αυτού που παρέχει τη γνώση τη γνώση, καθορίζεται σημαντικά από το ατομικό ενδιαφέρον και τη θέληση, καθώς θα πρέπει να θυσιάσουν χρόνο και ενέργεια από την εργασία τους, προκειμένου να αποτυπώσουν τη γνώση τους, να την εξηγήσουν σε άλλους ή ακόμα και να τους

εκπαιδεύσουν ως προς την εφαρμογή της. Συνεπώς, τα άτομα που παρέχουν τη γνώση, πρέπει να νιώθουν ότι επωφελούνται από τη διάδοση αυτής. Η διάδοση της γνώσης μπορεί να ανταμειφθεί με διαφόρους τρόπους επίσημα βραβεύοντας έναν υπάλληλο για την εκπαίδευση των υπολοίπων, ή ανεπίσημα αναγνωρίζοντας τη δουλειά του και ενδυναμώνοντας το προφίλ του, ως έναν εξειδικευμένο και συνεργάσιμο συνάδελφο.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει το κατά πόσον μοιράζεται η γνώση μέσα σε έναν οργανισμό είναι και το κατά πόσον θεωρείται ότι η γνώση που πρόκειται να διαδοθεί αποτελεί κτήμα του ίδιου του οργανισμού. Έρευνες έχουν δείξει ότι στις περιπτώσεις όπου οι άνθρωποι που παρέχουν τη γνώση, θεωρούν ότι η γνώση ανήκει στον οργανισμό, είναι πιο πρόθυμοι να μοιραστούν τις γνώσεις τους με τους συναδέλφους που θα την αναζητήσουν, ακόμα και αν στο παρελθόν κάποιοι εξ αυτών έχουν αρνηθεί να κάνουν κάτι αντίστοιχο όταν τους ζητήθηκε.

Προκειμένου, να αναζητήσουν τη γνώση και να την εφαρμόσουν επιτυχώς, οι εργαζόμενοι πρέπει πρωτίστως να έχουν αναγνωρίσει και αποδεχτεί ότι χρειάζονται εκπαίδευση, που μπορούν να απευθυνθούν και φυσικά πρέπει να είναι σε θέση να την καταλάβουν και να δουλέψουν πάνω σ' αυτή. Όλη αυτή η διαδικασία βέβαια της αναγνώρισης, της έρευνας και της κατανόησης, έχει κάποιο προσωπικό κόστος. Για αυτό το λόγο, οι αποδέκτες της γνώσης πρέπει πραγματικά να επιθυμούν την εκπαίδευση, όπως και οι εκπαιδευτές πρέπει να είναι πεπεισμένοι, για την χρησιμότητα της προσφορά τους στον οργανισμό (Raanan Lipshitz, Victor J. Friedman, Micha Popper, 2007).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Οι ανεπτυγμένοι οργανισμοί αναγνωρίζουν την σημαντικότητα του να εμπλέκουν όλους τους εργαζόμενους στη διαδικασία της ενεργούς μάθησης και προσαρμογής.

Η μάθηση και η αλλαγή απαιτούν την συνεχόμενη αμφισβήτηση του status quo και του *mondo operandi* ενός οργανισμού. Τα άτομα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού - και όχι μονό της κορυφής - πρέπει να αντικατοπτρίζονται σε αυτές τις διαδικασίες. Στην πραγματικότητα οι οργανισμοί και κυρίως οι επιτυχημένοι απορροφούνται τόσο πολύ στην καθημερινότητα τους, που σπανίως αν όχι ποτέ σταματούν για να σκεφτούν αντικειμενικά τον εαυτό τους και το επιχειρείν τους. Συχνά αποτυγχάνουν να κάνουν στον εαυτό τους τις σωστές ερωτήσεις που μπορούν να τους οδηγήσουν στην αμφισβήτηση των δεδομένων τους, στον επανακαθορισμό των στρατηγικών και των εσωτερικών διαδικασιών τους.

Αυτός ο αντικατοπτρισμός σύμφωνα με τον Chris Argyris, απαιτεί μάθηση διπλού και όχι μονού βρόγχου σε όλο τον οργανισμό. Στην μάθηση μονού βρόγχου στην οποία επικεντρώνονται τα πιο παραδοσιακά και ξεπερασμένα συστήματα έλεγχου, η απόδοση απλά συγκρίνεται με έναν προκαθορισμένο στόχο. Αυτό είναι αρκετό για εταιρίες οι οποίες ανταγωνίζονται σε απλά και σταθερά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, αν και δεν έχουν μείνει και πολλά από αυτά. Στην μάθηση διπλού βρόγχου τα δεδομένα, οι στόχοι και οι στρατηγικές του οργανισμού παρακολουθούνται, αξιολογούνται και ελέγχονται.

Οι οργανισμοί που επιτυχώς μαθαίνουν, υιοθετούν μια προληπτική και δημιουργική προσέγγιση στο άγνωστο, εξασφαλίζουν την ενασχόληση όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και διευκολύνουν όλους να χρησιμοποιήσουν την ευφυΐα τους και τη φαντασία τους. Χρειάζονται ικανότητες ανώτερου επιπέδου απ' όλους και όχι μονό από αυτούς που βρίσκονται στην κορυφή. Ένα μαθησιακό περιβάλλον χρειάζεται δέσμευση για την αλλαγή από όλον τον οργανισμό, κατεύθυνση προς την υλοποίηση της αλλαγής αυτής και εύκολα εφαρμόσιμα εργαλεία και μεθόδους. Πρέπει να θεωρείται από όλους σαν μια φιλοσοφία και όχι σαν ένα ακόμα απομονωμένο και εφήμερο πρόγραμμα αλλαγής. (Gregory G. Dess & Joseph C. Picken, 1999)

Το να εμπνεύσεις και να κινητοποιήσεις τους ανθρώπους με μια αποστολή ή ένα σκοπό, είναι μια απαραίτητη αλλά όχι αρκετή προϋπόθεση για να φτιάξεις έναν οργανισμό που μαθαίνει και προσαρμόζεται σε ένα αέναο και ταχέως μεταβαλλόμενο και σύνθετο περιβάλλον. Στις επόμενες παραγράφους θα αναπτύξουμε τις παρακάτω τέσσερις κρίσιμες διαδικασίες για τους οργανισμούς που μαθαίνουν:

- ✚ ενθαρρύνοντας τους υπάλληλους όλων των βαθμίδων
- ✚ αξιοποιώντας την εσωτερική γνώση
- ✚ αφομοιώνοντας την εξωτερική γνώση
- ✚ διαφοροποιώντας το εταιρικό καθεστώς και προωθώντας τη δημιουργικότητα

### 3.2 ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΒΑΘΜΙΔΩΝ

Ο ρόλος του διευθυντή είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους, καθώς βοηθούν τον οργανισμό να μετακινηθεί προς τους στόχους του. Αντί να θεωρούν τους εαυτούς τους διαχειριστές εξουσίας, οι ηγέτες πρέπει πραγματικά να οραματίζονται τους εαυτούς τους ως ευκάμπτους πόρους, διατεθειμένους να πάρουν διαφορετικούς ρόλους όπως του εκπαιδευτή, του παροχέα πληροφοριών, του δάσκαλου, του υποστηρικτή, ή ακόμα και του ακροατή, ανάλογα με τις ανάγκες των υφιστάμενων τους.

Το κλειδί της ενδυνάμωσης είναι η αποτελεσματική ηγεσία. Η ενδυνάμωση δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με κενή ηγεσία. Μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν δυο διαμετρικά αντίθετες προοπτικές πάνω στην εμπύχωση. Στην «από πάνω προς τα κάτω προοπτική», η ενδυνάμωση σχετίζεται με την μεταβίβαση ευθυνών και υπευθυνότητας. Η διοίκηση έχει αναπτύξει ένα ξεκάθαρο όραμα και έχει επικοινωνήσει συγκεκριμένα σχέδια στον υπόλοιπο οργανισμό.

Σε αντίθεση, η «από κάτω προς τα πάνω προοπτική», θεωρεί ότι η ενδυνάμωση σχετίζεται με ανάληψη ρίσκου, με την ανάπτυξη και την αλλαγή. Εμπεριέχει εμπιστοσύνη στους ανθρώπους ότι θα κάνουν το σωστό και ανοχή στην αποτυχία. Οι εργαζόμενοι ενεργούν με αίσθημα ιδιοκτησίας και συνήθως ζητούν «συγχώρεση» αντί για «άδεια».

Πολλές εταιρίες «πρωτοπόροι» κινούνται προς την κατεύθυνση της δεύτερης προοπτικής, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για εμπιστοσύνη και ειδημοσύνη σε όλα τα

επίπεδα, σε αντίθεση με τους εκτεταμένους και άκαμπτους κανόνες και κανονισμούς που βρίσκονται μέσα στον ιεραρχικό έλεγχο.

Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί πρέπει επίσης να διανέμουν πληροφορίες, γνώση και επιβραβεύσεις. Τέλος, οι οργανισμοί πρέπει να κατανέμουν τις επιβραβεύσεις, βασιζόμενοι στο πόσο αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις πληροφορίες, τη γνώση και τη δύναμη, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών και την οικονομική επίδοση της εταιρίας.

### 3.3 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Jack Stack, η εφαρμογή της αξιοποίησης της εσωτερικής γνώσης, περιλαμβάνει τρεις πυρήνες. Πρώτον, να αξιολογείται σε καθημερινή βάση ο κάθε υπάλληλος της εταιρίας βάση συγκεκριμένων δεικτών, οι οποίοι θα απεικονίζουν την επαγγελματική απόδοση και τα κόστη παραγωγής του. Δεύτερον, αυτές οι πληροφορίες θα κοινοποιούνται αθροιστικά μία φορά την εβδομάδα σε όλους τους εργαζομένους της εταιρίας, από τις γραμματείς έως τους διευθυντές. Τρίτον, θα προσφέρεται εκπαίδευση σχετικά με το πώς θα χρησιμοποιούνται και θα ερμηνεύονται οι αριθμοί αυτοί.

Εκτός από την διευρυμένη διάδοση των πληροφοριών της εταιρίας τόσο σε κάθετο όσο και σε οριζόντιο επίπεδο, οι ηγέτες πρέπει να αναπτύσσουν τρόπους, έτσι ώστε να είναι σε θέση να εκμαιεύουν ανεπίσημες πληροφορίες που κυκλοφορούν μέσα στον οργανισμό. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων, μπορούν επίσης να παρέχουν μία ευκαιρία να συγκεντρώνονται και να διαδίδονται οι εσωτερικές πληροφορίες εντός του οργανισμού.

Βέβαια, οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί στα λάθη που μπορεί να προκύψουν από το να μην είναι καλοί ακροατές ή από την παρερμηνευση πληροφοριών, καθώς αυτός είναι ένας κίνδυνος που ελλοχεύει πάντα σε αυτές τις περιπτώσεις (Gregory G. Dess & Joseph C. Picken, 1999).

### 3.4 ΑΦΟΜΟΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η αναγνώριση των ευκαιριών και απειλών στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας είναι ζωτικής σημασίας για να εξασφαλιστεί η επιτυχία της επιχείρησης. Ο κάθε οργανισμός πρέπει να γνωρίζει και να είναι ευαισθητοποιημένος σε οτιδήποτε λαμβάνει χώρα στο εξωτερικό του περιβάλλον. Η αποκλειστική εστίαση στην



αποδοτικότητα των εσωτερικών λειτουργιών θα οδηγήσει την επιχείρηση στο να γίνει ένας κλειστός και άκαμπτος οργανισμός. Καθώς οι οργανισμοί και τα περιβάλλοντα γίνονται όλο και πιο περίπλοκα και εξελίσσονται ραγδαία, είναι όλο και πιο σημαντικό για τους εργαζομένους και τους διευθυντές να αντιλαμβάνονται τις τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και να συγκεντρώνουν και να ερμηνεύουν τις πληροφορίες για τους ανταγωνιστές και τους πελάτες της επιχείρησης. Η απόδοση της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά συγκεντρώνει και ερμηνεύει τις εξωτερικές πληροφορίες, αλλά και από το πώς αυτές τις αφομοιώνει και τις προσαρμόζει στις εσωτερικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις βασίζονται ως επί των πλείστων στα συμπεράσματα, στις υποθέσεις και στα πιστεύω των διευθυντών, παρά στην εμπορική κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει σε αυτό, είναι ότι συχνά οι στρατηγικές αυτές στρεβλώνονται όταν το πλαίσιο αναφοράς του κάθε διευθυντή δεν είναι συμβατό με την επιχειρηματική στρατηγική, ή ακόμα και όταν τα συμπεράσματα, οι υποθέσεις και τα πιστεύω του εκάστοτε διευθυντή είναι λανθασμένα.

Ο οργανισμός που μαθαίνει, μπορεί να διασφαλίσει ότι ακολουθεί τις τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, δημιουργώντας μία «κουλτούρα αντίληψης του εξωτερικού περιβάλλοντος».

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, πρέπει να ακολουθηθούν κάποια βήματα. Πρώτον, πρέπει να τεθούν προτεραιότητες αναφορικά με την σημαντικότητα και την ιεράρχηση των εξωτερικών πληροφοριών. Δεύτερον πρέπει να εμπλέκονται οι εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων. Τρίτον, η προσπάθεια πρέπει να είναι εστιασμένη στις πληροφορίες ζωτικής σημασίας. Τέταρτον, πρέπει να εφαρμοστούν εσωτερικές διαδικασίες, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλες οι σχετικές πληροφορίες διαδίδονται έγκαιρα και με ακρίβεια στον οργανισμό, έτσι ώστε αυτοί που έχουν την ευθύνη και την εξουσία να αναλάβουν άμεσα και αποτελεσματικά ενεργό δράση. Και τέλος, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν κίνητρο για να συμμετέχουν και να συνεισφέρουν στην υλοποίηση αυτής της κουλτούρας.

### 3.5 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΚΑΘΕΣΤΩΤΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους μία εταιρία μπορεί να είναι επιρρεπείς στην αδράνεια στην αργή μάθηση, στην αφομοίωση και στην αλλαγή. Οι πιο σημαντικοί εξ αυτών είναι:

1. *Η δέσμευση στο εταιρικό καθεστώς.* Πολλοί άνθρωποι λειτουργούν βάση του εταιρικού καθεστώτος. Είναι πάρα πολύ σύνηθες φαινόμενο, τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις μέσα σε μία επιχείρηση να επενδύουν χρηματικά ποσά σε επαληθευμένα λανθασμένες πρακτικές. Αυτό συμβαίνει γιατί οι διευθυντές του οργανισμού, έχουν επενδύσει στο εταιρικό καθεστώς και αρνούνται να αποδεχθούν μία ήττα ή μια λανθασμένη απόφαση.
2. *Τα δομικά εμπόδια.* Τα δομικά εμπόδια προκύπτουν από τη δομή της εταιρίας, από τις εσωτερικές διαδικασίες πληροφοριών και σχέσεων και από άλλα στοιχεία, τα οποία συχνά παρεμποδίζουν την ομαλή ροή και αξιολόγηση των πληροφοριών. Μια φοβερή γραφειοκρατική εταιρική δομή με αυστηρές εσωτερικές διαδικασίες και άκαμπτους κανόνες, θα αποτρέψει μία επιχείρηση από το να εφαρμόσει επιτυχώς πολιτικές αλλαγής.
3. *Τα εμπόδια συμπεριφοράς.* Τα άτομα συχνά τείνουν να αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις από τη δική τους περιορισμένη οπτική γωνία. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην εκπαίδευση τους, στη προσωπικότητα τους, στις επαγγελματικές τους εμπειρίες και σε άλλους παράγοντες.
4. *Τα εμπόδια εταιρικής πολιτικής.* Τα εμπόδια εταιρικής πολιτικής αναφέρονται σε συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν από σχέσεις εξουσίας μέσα στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα πολλών περιπτώσεων όπως η άρνηση διάδοσης πληροφοριών, οι διαμάχες αναφορικά με την αποκλειστικότητα πηγών, οι διαμάχες μεταξύ τμημάτων και διευθυντών, αλλά και μικρές προσωπικές διαφορές ήσσονος σημασίας.
5. *Χρονικοί περιορισμοί.* Η εφαρμογή ουσιαστικών αλλαγών απαιτεί δέσμευση χρόνου και προσπάθειας. Η έλλειψη χρόνου αποτελεί μια συνήθης δικαιολογία που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να αποφύγουν την εφαρμογή των πολιτικών αλλαγής.

Ένας οργανισμός μπορεί να ξεπεράσει όλα τα προαναφερθέντα εμπόδια, να επαναπροσδιορίσει το εταιρικό καθεστώς, και να γίνει ένας οργανισμός που μαθαίνει ακολουθώντας τις παρακάτω πρακτικές:

1. *Να δημιουργήσει την αίσθηση επείγουσας ανάγκης.* Τέτοιες πρωτοβουλίες αν είναι ειλικρινείς και αξιόπιστες μπορούν να θεσπίσουν έναν κοινό στόχο και να δώσουν έμφαση στην ανάγκη για μεγάλες αλλαγές. Αν αυτό είναι αποτελεσματικό, η προσπάθεια αυτή μπορεί να είναι πολύ εποικοδομητική και αποτελεσματική.
2. *Να ενθαρρύνει την εποικοδομητική διαφωνία.* Αυτός μπορεί να είναι ένας άλλος αποτελεσματικός τρόπος αμφισβήτησης του εταιρικού καθεστώτος, καθώς και μία πολύ δημιουργική πρωτοβουλία. Τα εταιρικά πρότυπα μπορούν να καθιερωθούν καθώς οι εργαζόμενοι αμφισβητούν ανοιχτά τις απόψεις των προϊσταμένων χωρίς φόβο αντεκδίκησης ή τιμωρίας.
3. *Να ενθαρρύνει τον πειραματισμό και την ανάληψη ρίσκου.* Άμεσα σχετιζόμενη με την πρακτική ενδυνάμωση εποικοδομητικής διαφωνίας είναι η πρακτική προώθησης μιας κουλτούρας που υποστηρίζει την ανάληψη ρίσκου. Άλλωστε αν δεν γίνονται λάθη και δεν παίρνονται ρίσκα, κανένας δεν προχωρά. Το κλειδί είναι να γίνονται τα λάθη πριν από τον ανταγωνιστή, έτσι ώστε να υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες για γνώση και συνεπώς νίκη. Οι επιχειρήσεις οι οποίες καλλιεργούν κουλτούρες πειραματισμού και «περιέργειας», θεωρούν το ότι να ενθαρρύνουν τα λάθη αποτελεί βασικό συστατικό του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.
4. *Να εμπλέκει όλους τους εργαζομένους όλων των βαθμίδων.* Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να ωφεληθούν μεγιστοποιώντας τον αριθμό των πηγών μέσα στον οργανισμό, από τις οποίες αντλούνται οι καινοτόμες ιδέες. Οι ιδέες αυτές πρέπει να ενθαρρύνονται από τον οργανισμό μέσα από τον σχεδιασμό και την ύπαρξη αντίστοιχων συστημάτων υποβολής προτάσεων, έτσι ώστε να συμπληρώνεται και η φιλοσοφία και η κουλτούρα της εταιρίας. (Gregory G. Dess & Joseph C. Picken, 1999)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### **ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ ΑΥΤΟ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΧΘΕΙ ΚΑΙ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΚΑΙ ΜΠΟΡΕΙ ΑΥΤΟ ΝΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΘΕΙ**

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Στο ακόλουθο κεφάλαιο, προκειμένου να γίνει κατανοητό το πώς μπορούν τα αποτελέσματα της οργανωσιακής μάθησης να χαρακτηριστούν ως επιτυχημένα ή αποτυχημένα, θα συγκρίνουμε δύο πραγματικές περιπτώσεις των Ισραηλινών Αμυντικών Δυνάμεων όπου τα αποτελέσματα της γνώσης αξιοποιήθηκαν επιτυχώς και ανεπιτυχώς και τα αποτελέσματα αυτών.

*Στις 31 Ιουνίου 1996, ένας πεζός στρατιώτης των Ισραηλινών Αμυντικών Δυνάμεων, έπαθε ηλεκτροπληξία όταν η κεραία του ασύρματου σετ που κρατούσε, έκανε σύνδεση με ένα ηλεκτρικό καλώδιο υψηλής τάσης. Αυτό ήταν το έκτο ατύχημα τέτοιου είδους στις Ισραηλινές Αμυντικές Δυνάμεις. Η επιτροπή που κλήθηκε να εξετάσει το συμβάν, κατέληξε στο ότι οι οδηγίες που είχαν βγει βασισμένες στα προηγούμενα περιστατικά, δεν είχαν ακολουθηθεί.*

Το περιστατικό αυτό, παρουσιάζει μία σαφή αποτυχία οργανωσιακής μάθησης. Μετά τα πέντε περιστατικά που είχαν προηγηθεί, ακολούθησαν αξιολογήσεις αποτελεσμάτων, αλλά παρόλα αυτά συνέβη πάλι το ίδιο ατύχημα, με θανατηφόρες συνέπειες. Οι Ισραηλινές Αμυντικές Δυνάμεις, δεν αποτελούν τον μοναδικό οργανισμό που δεν μαθαίνει από την εμπειρία του. Αυτό που πρέπει να εξεταστεί, είναι γιατί αυτό συμβαίνει και πώς μπορεί αυτό να αποφευχθεί.

Μια προφανής αιτία αποτυχίας, είναι η χαμηλής ποιότητας διαδικασία μάθησης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η πλειονότητα των MOM, είναι ανεπαρκής για να εξασφαλίσει παραγωγική μάθηση. Γι' αυτό η προσπάθεια εδώ, επικεντρώνεται στην εύρεση μεθόδων, οι οποίες θα εξασφαλίσουν ότι οι εμπειρίες που έχουν αποκομισθεί από τις αξιολογήσεις αποτελεσμάτων, δεν θα ξεχαστούν και έτσι τα λάθη του παρελθόντος δεν θα επαναληφθούν.

Οι μέθοδοι αυτές, προέκυψαν από μία έρευνα που έγινε σε μία επίλεκτη μονάδα των Ισραηλινών Αμυντικών Δυνάμεων, συγκρίνοντας δύο περιστατικά χαμηλής ποιότητας αξιολογήσεων αποτελεσμάτων και δύο περιστατικά υψηλής ποιότητας αξιολογήσεων αποτελεσμάτων. Η μονάδα αυτή, χρησιμοποιεί αρκετούς MOM, οι

περισσότεροι εκ των οποίων είναι αξιολογήσεις αποτελεσμάτων. Κάθε μάχη ή εκπαιδευτική αποστολή ακολουθείται από μία αξιολόγηση αποτελεσμάτων, ενώ όλες οι προετοιμασίες των αποστολών συμπεριλαμβάνουν αξιολόγηση σχετικών εμπειριών που έχουν από αποκομισθεί από αντίστοιχες αποστολές.

Είναι λογικό να χρησιμοποιούμε την αφομοίωση σαν κριτήριο καθορισμού της επιτυχίας των αξιολογήσεων αποτελεσμάτων, εφόσον η μακροπρόθεσμη εφαρμογή των εμπειριών που έχουν αποκομισθεί, αποτρέπει την επανάληψη λαθών και ατυχημάτων. Βέβαια, πρέπει να συντρέχουν κάποιοι παράμετροι για να για να ισχύει το κριτήριο της αφομοίωσης. Πρώτον, οι εμπειρίες που έχουν αποκομισθεί πρέπει να είναι έγκυρες (δηλαδή να αποτελούν αποτελεσματικές λύσεις για τις αιτίες του προβλήματος) και δεύτερον πρέπει να γίνεται συχνή αξιολόγηση για να εξετάζεται η συνάφεια με τις αρχές λειτουργίας του οργανισμού, όπως και η προσαρμογή στις περιβαλλοντικές συνθήκες (Raanan Lipshitz, Victor J. Friedman, Micha Popper, 2007).

Ένας σημαντικός περιορισμός στο κριτήριο της αφομοίωσης είναι ότι απαιτείται να περάσει κάποιο χρονικό διάστημα, προκειμένου να ξέρουμε αν η διαδικασία μάθησης ήταν επιτυχής. Για να ξεπεραστεί αυτός ο περιορισμός, θα εξεταστούν διαφορετικές μέθοδοι οι οποίες έχουν οδηγήσει σε αποδοτική και μη, αφομοίωση εμπειριών. Με αυτό τον τρόπο θα συμπληρωθούν νέα κριτήρια, πέραν αυτού της αφομοίωσης, που θα ολοκληρώσουν τη διαδικασία αξιολόγησης αποτελεσμάτων.

Παρακάτω αναλύονται δύο περιστατικά αξιολόγησης αποτελεσμάτων, ένα χαμηλής και ένα υψηλής ποιότητας, προκειμένου να γίνουν περισσότερο αντιληπτά τα ανωτέρω.

#### 4.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η αξιολόγηση σχετίζεται με το θάνατο ενός στρατιώτη κατά τη διάρκεια μιας επικίνδυνης άσκησης μάχης. Η αξιολόγηση υλοποιήθηκε σε τέσσερις φάσεις: Συλλογή πληροφοριών, διδάγματα, εφαρμογή και αφομοίωση.

##### Συλλογή πληροφοριών

Αμέσως μόλις έμαθε ότι αγνοούνταν ένας στρατιώτης, ο διοικητής πήρε αναφορά από τους συμμετέχοντες της άσκησης για να εκτιμήσουν την κατάσταση και ξεκίνησε η έρευνα. Ο διοικητής της μονάδας, διεξήγαγε μια πιο συστηματική ανασκόπηση αφού βρέθηκε νεκρός ο στρατιώτης. Παρόλο που η φάση της συλλογής

πληροφοριών, πραγματοποιείται μόνο για να εξακριβωθούν οι συνθήκες κάτω από τις οποίες έγινε το ατύχημα, ο διοικητής έβγαλε κάποια συμπεράσματα κατά την διάρκεια αυτής της φάσης. Τέσσερις ώρες αργότερα ξεκίνησε από μια επιτροπή εξωτερικών ερευνών, ανάκριση των διοικητών και στρατιωτών που συμμετείχαν στην άσκηση. Μία άλλη εξωτερική έρευνα ξεκίνησε από την στρατονομία, όπως απαιτείται από τους κανονισμούς. Η φάση της συλλογής πληροφοριών συνεχίστηκε για δύο μέρες.

#### Διδάγματα

Η συνήθης διαδικασία απαιτεί ο διοικητής της άσκησης, οι υπεύθυνοι αξιωματικοί και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες, να παρέχουν πληροφορίες αναφορικά με το σχεδιασμό και την εκτέλεση της άσκησης και να απαντούν στις ερωτήσεις των διοικητών που διεξάγουν την έρευνα. Κατά την ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας, ο διοικητής αποφασίζει αναφορικά με τα διδάγματα που αποκομίστηκαν στους τομείς της εκπαίδευσης, της θεωρίας μάχης και του εφοδιασμού.

#### Εφαρμογή

Συντάχθηκαν τρεις επιτροπές από τον διοικητή της μονάδας, προκειμένου τα αποκομισθέντα διδάγματα να μετατραπούν σε εφαρμόσιμες πρακτικές στους προαναφερθέντες τομείς. Η αλλαγές συνοψίστηκαν σε ένα έγγραφο το οποίο παρουσιάστηκε στο συνέδριο των διοικητών. Αυτή η φάση συνεχίστηκε για δύο μήνες. Η συνολική διάρκεια της αξιολόγησης θεωρήθηκε σύντομη για ένα ατύχημα που περιλάμβανε τον θάνατο ενός στρατιώτη.

#### Αφομοίωση

Για να διασφαλιστεί η αφομοίωση, τα διδάγματα αναθεωρήθηκαν πολλές φορές στη περίοδο που ακολούθησε. Η αξιολόγηση αποτελεσμάτων ενός παρόμοιου περιστατικού που συνέβη δύο χρόνια αργότερα, αποκάλυψε ότι τα σημαντικά διδάγματα δεν εφαρμόστηκαν ποτέ.

### 4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το παρακάτω περιστατικό είναι παρόμοιο με το προαναφερθέν. Ένας στρατιώτης ο οποίος εξαφανίστηκε κατά τη διάρκεια μιας άσκησης της ίδιας τεχνικής μάχης, βρέθηκε αργότερα νεκρός. Και αυτή η ανασκόπηση αποτελείται από τις ίδιες τέσσερις φάσεις.

### Συλλογή πληροφοριών

Ο διοικητής κατέφθασε στο τόπο της άσκησης, αμέσως μόλις ο φαντάρος δηλώθηκε αγνοούμενος. Πήρε αναφορά από τους διοικητές και τους στρατιώτες για να εκτιμήσει την κατάσταση και έδωσε εντολή για τη διεξαγωγή έρευνας. Αρκετές επιπρόσθετες αναφορές υλοποιήθηκαν αργότερα στο τόπο της άσκησης, αλλά και στο γραφείο του διοικητή. Σε αυτή τη φάση δεν βγήκε κανένα συμπέρασμα. Οι εξωτερικές έρευνες που διεξήχθησαν από την στρατονομία και από την επιτροπή, ξεκίνησαν αμέσως μετά το ατύχημα. Αυτή η φάση συνεχίστηκε για τρεις μέρες.

### Διδάγματα

Μία πρώτη ανασκόπηση υλοποιήθηκε στην μονάδα τέσσερις μέρες μετά το ατύχημα. Στην αναφορά της ανασκόπησης αυτής, δεν εξακριβώθηκαν οι αιτίες του ατυχήματος αλλά προτάθηκαν τρεις υποθέσεις, μια εκ των οποίων θεωρήθηκε η πιο πιθανή. Επιπροσθέτως παρουσιάστηκαν 22 συστάσεις. Δύο εξ' αυτών ήταν ίδιες με αυτές που είχαν παρουσιαστεί στο προηγούμενο περιστατικό, οι οποίες όμως ποτέ δεν αφομοιώθηκαν. Αυτή η φάση διήρκεσε 5 μέρες.

### Εφαρμογή

Οχτώ μέρες μετά το ατύχημα, ο διοικητής συγκάλεσε 5 επιτροπές για να μελετήσουν εις βάθος τα συμπεράσματα και τα διδάγματα της πρώτης ανασκόπησης σε όλους τους τομείς. Κάθε επιτροπή είχε ως επικεφαλή έναν ειδήμονα στον τομέα του. Στις επιτροπές δόθηκαν οδηγίες να διεξάγουν εκτενείς έρευνες και όχι να περιοριστούν σε θέματα που αφορούν αποκλειστικά το ατύχημα. Οι 5 επιτροπές συντονίστηκαν από μία ανώτερη επιτροπή, την οποία ηγούνταν ένας ανώτερος αξιωματικός. Οι επιτροπές έθεσαν προτεραιότητες και ασχολήθηκαν πρωτίστως με θέματα που σχετίζονταν με τις λειτουργίες της μονάδας. Προτάθηκαν διδάγματα τα οποία είχαν ελεγχθεί από τις εκπαιδευτικές και λειτουργικές υπομονάδες και τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν στις επιτροπές προς εξέταση. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν αναλυτικές οδηγίες προς εφαρμογή, σε όλες τις μονάδες και τις υπομονάδες. Το σύνολο των τελικών διδαγμάτων και η διαδικασία ανασκόπησης τεκμηριώθηκαν λεπτομερώς. Αυτή η διαδικασία συνεχίστηκε για τρεις μήνες.

### Αφομοίωση

Κατά τη διάρκεια των επόμενων δύο ετών η μονάδα αναθεώρησε τα διδάγματα αρκετές φορές και παρακολουθούσε πολύ στενά την εφαρμογή τους. Μια έρευνα που

έγινε τρία χρόνια μετά το ατύχημα, έδειξε ότι όλα τα διδάγματα αφομοιώθηκαν και λειτουργούσαν αποτελεσματικά.

#### 4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρακάτω παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι λόγοι για τους οποίους τα δύο περιστατικά είχαν τελείως διαφορετικά εκπαιδευτικά αποτελέσματα, παρόλο που ακολούθησαν και τα δύο τις ίδιες τέσσερις φάσεις.

##### Συλλογή πληροφοριών

Στην αξιολόγηση χαμηλής ποιότητας, η διαδικασία συλλογής πληροφοριών διήρκεσε μόνο 2 μέρες, έγιναν μόνο δύο αναφορές στο χώρο της άσκησης, ενώ βγήκαν συμπεράσματα κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης. Εν αντιθέσει, στην αξιολόγηση υψηλής ποιότητας η διαδικασία συλλογής πληροφοριών κράτησε 3 μέρες, έγιναν αρκετές αναφορές και στο χώρο της άσκησης αλλά και στη βάση και φυσικά δεν βγήκαν συμπεράσματα, εφόσον η συγκεκριμένη φάση είναι εξαιρετικά πρόωμη.

##### Διδάγματα

Ουσιαστικά το συγκεκριμένο στάδιο αναζήτησης και αξιολόγησης των διδαγμάτων ήταν ανύπαρκτο στο πρώτο περιστατικό, ενώ στο δεύτερο, υπήρξε ένα διάστημα 5 ημερών, όπου στην ανασκόπηση των αποτελεσμάτων παρουσιάστηκαν 3 υποθέσεις και 22 συστάσεις.

##### Εφαρμογή

Στο πρώτο περιστατικό ο διοικητής κάλεσε τρεις επιτροπές να μετατρέψουν τα διδάγματα στους τομείς της εκπαίδευσης, της θεωρίας μάχης και του εφοδιασμού, σε εφαρμόσιμες πρακτικές. Οι αλλαγές συνοψίστηκαν σε μια σελίδα και παρουσιάστηκαν στην επιτροπή των διοικητών, ενώ η διάρκεια της φάσης ήταν 2 μήνες. Στο δεύτερο περιστατικό, ο διοικητής κάλεσε πέντε επιτροπές, επιβλεπόμενες από μία ανώτερη επιτροπή, να μελετήσουν τα συμπεράσματα και τα διδάγματα εις βάθος. Τα συμπεράσματα αφού δοκιμάστηκαν σε υπομονάδες, οδήγησαν στην παρουσίαση αναλυτικών οδηγιών προς εφαρμογή σε όλες τις μονάδες. Σε αυτή την περίπτωση, η φάση διήρκεσε 3 μήνες.



### Αφομοίωση

Στο πρώτο περιστατικό, τα διδάγματα αναθεωρήθηκαν κάποιες φορές, κάτι το οποίο όπως απεδείχθη δεν ήταν αρκετό, εφόσον τα ίδια λάθη επαναλήφθηκαν μετά από δύο χρόνια. Στην δεύτερη περίπτωση πάλι, τα διδάγματα αναθεωρήθηκαν αρκετές φορές και η εφαρμογή και τα αποτελέσματά τους παρακολουθούνταν στενά, κάτι το οποίο είχε σαν αποτέλεσμα να είναι όλα λειτουργικά και αποδοτικά (Raanan Lipshitz, Victor J. Friedman, Micha Popper, 2007).

Έχοντας αναλύσει λοιπόν τις δύο αυτές περιπτώσεις, είναι αντιληπτό ότι η εφαρμογή και η αφομοίωση της οργανωσιακής μάθησης, είναι μία δύσκολη και περίπλοκη διαδικασία, η οποία για να χαρακτηριστεί επιτυχής και αποδοτική, πρέπει να συνοδεύεται από εξαιρετική συνέπεια και διαφάνεια.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΣΧΕΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Μια επιχείρηση θεωρείται επιτυχημένη, όταν επιτυγχάνει τους στόχους της και ικανοποιεί τις προσδοκίες της. Βέβαια, οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι αντικειμενικά επιτεύξιμοι και ευθυγραμμισμένοι με τους σκοπούς και τις προσδοκίες της επιχείρησης. Προκειμένου λοιπόν, μια επιχείρηση να είναι αποδοτική και αποτελεσματική, πρέπει οι διαδικασίες της να εκτελούνται ορθά βάσει του καταστατικού και της επιθυμητής πορείας της, πρέπει η επιχείρηση να ανανεώνεται συχνά και όσον αφορά τη δομή της αλλά και τις διαδικασίες της.

Ο βασικός στόχος κάθε επιχείρησης, δημόσιας ή ιδιωτικής, είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της μέσω της επίτευξης των στόχων που αυτή έχει θέσει. Ιδανικά, αυτός ο στόχος επιτυγχάνεται, όταν όλο το προσωπικό και όλες οι ενέργειες, βρίσκονται σε πλήρη αρμονία και συμφωνία με την κατεύθυνση της επιχείρησης. Αυτό δεν είναι πάντα εύκολο. Πολλές φορές είναι και ακατόρθωτο. Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες ενέργειες σπάνια αποτελούν αποτέλεσμα απλών και άμεσων αποφάσεων. Οι περίπλοκες όμως καταστάσεις, συχνά οδηγούν σε δύσκολες καταστάσεις. Οι πιέσεις που προκύπτουν από εσωτερικές διαδικασίες οδηγούν σε βεβιασμένες και ως επί το πλείστον, λανθασμένες αποφάσεις. Η έλλειψη κατανόησης και η ελλιπής γνώση, έχει σαν αποτέλεσμα την λανθασμένη εκτίμηση καταστάσεων και κατ' επέκταση απόρροια μια λανθασμένης κρίσης θα είναι και μία λανθασμένη απόφαση. Η ανεπαρκής πληροφόρηση και οι υπερβολικές προσδοκίες αποτελούν πολύ συχνά τις αιτίες λανθασμένων αποφάσεων και βεβιασμένων κινήσεων.

Παρόλα αυτά σε ένα τόσο περίπλοκο περιβάλλον, είναι πολύ σημαντικό κάθε ενέργεια να συμβάλλει στο μέγιστο δυνατό βαθμό, στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Οι ενέργειες αυτές πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένες με τους επιθυμητούς στόχους. Οι μικρές ατομικές σωστές και στοχευμένες πράξεις, οδηγούν στη δημιουργία ομάδων με συνοχή και σωστή συνεργασία. Οι μικρές αυτές μεμονωμένες πράξεις, είναι απαραίτητες για να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι, όπως θα μπορούσε να είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες, ή η παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Ουσιαστικά, όλες

οι ενέργειες πρέπει να γίνονται συνετά και αποδοτικά, βασισμένες πάντα στο στόχο της επιχείρησης.

Η αποδοτική επιχείρηση είναι ένας οργανισμός που δρα έξυπνα στο παρόν αλλά ταυτόχρονα, είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποδοτικά τις προκλήσεις του μέλλοντος. Η επίτευξη των στόχων της πραγματοποιείται εφαρμόζοντας τις στρατηγικές και τα οράματά της, μέσω των ατομικών ενεργειών των εργαζομένων της και μέσω των συστημάτων, πολιτικών και της οργανωτικής της δομής. Συνδυάζοντας τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, ικανοποιεί τις προσδοκίες της ίδιας της επιχείρησης καθώς και των μετόχων της. Η διοίκηση των επιτυχημένων επιχειρήσεων αναγνωρίζει ότι για να επιβιώσουν στο μέλλον, πρέπει να ξέρουν και να αντιλαμβάνονται, το εύρος των ευθυνών που έχουν. Για πολλούς οργανισμούς, αυτές οι ευθύνες, ξεπερνούν τις απλές και συμβατικές διαδικασίες που απλά εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και συμπεριλαμβάνουν προβληματισμούς για το περιβάλλον, για την οικονομία, για την κοινωνία αλλά και για τους υπόλοιπους μετόχους που επηρεάζονται έμμεσα ή άμεσα από τις ενέργειες της επιχείρησης. Οι προβληματισμοί αυτοί αφορούν επίσης την πραγματοποίηση των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης, που άλλωστε αποτελεί και το λόγο ύπαρξης της. Το ύψος των ευθυνών διαμορφώνεται από το κατά πόσον αντιλαμβάνονται τα μέλη της διοίκησης ότι η επιχείρηση αποτελεί κομμάτι ενός σύνθετου κοινωνικοοικονομικού συστήματος και τα αποτελέσματα της οποιαδήποτε ενέργειάς της επιδρά στα υπόλοιπα μέρη αυτού του συστήματος, επηρεάζοντας τη μελλοντική επιβίωσή του. Όλα τα μέρη επηρεάζονται, οι ιδιοκτήτες, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, η κοινωνία, το περιβάλλον και φυσικά ο συνδυασμός όλων αυτών η ίδια η επιχείρηση. Τα οφέλη της σωστής συμπεριφοράς είναι πολλαπλά. Όταν οι εργαζόμενοι και συνολικά η επιχείρηση, κάνουν το σωστό, τότε η επιχείρηση μπορεί να ανταπεξέλθει επιτυχώς στις προκλήσεις και να απολαμβάνει την επιτυχία και τη διαρκή βιωσιμότητα (Karl M. Wiig, 2004).

## 5.2 ΓΙΑΤΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η αποδοτική συμπεριφορά είναι πολύ σημαντική σε όλα τα επίπεδα. Η αποτελεσματική απόδοση θεωρείται εξαιρετικά σημαντική στην επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων όπως παραδείγματος χάριν στη εταιρική

στρατηγική. Παρόλα αυτά η τελέσφορη συμπεριφορά είναι εξίσου σημαντική στη παραγωγή καθώς και στη καθημερινότητα του κάθε εργαζομένου. Η επίλυση των πολλών μικροπροβλημάτων που προκύπτουν στην καθημερινότητα του κάθε εργαζομένου, σταδιακά οδηγούν στη συνολική βελτίωση της απόδοσης όλης της επιχείρησης. Σε αυτό άλλωστε βασίζεται και η διαφοροποίηση μιας αποδοτικής επιχείρησης από μια επιχείρηση που ενώ έχει όλες τις προδιαγραφές να είναι αποτελεσματική, συναντάει πολλά εμπόδια για να επιτύχει το σκοπό της. Η εταιρική στρατηγική μπορεί να καθορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, αλλά ουσιαστικά εφαρμόζεται από τις ατομικές πράξεις των εργαζομένων. Για να εφαρμοστεί κατάλληλα η στρατηγική που έχει θεσπίσει μία επιχείρηση, απαιτείται κατανόηση και αφομοίωση αυτής από όλους τους υπαλλήλους όλων των επιπέδων, προκειμένου οι ατομικές ενέργειές τους να συντελούν στην υλοποίηση της στρατηγικής αυτής ξεπερνώντας τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή των «συνηθισμένων διαδικασιών».

Οι εταιρικές συμπεριφορές έχουν διάφορες μορφές. Οι ενέργειες των ανώτερων στελεχών είναι πιο εύκολο να παρακολουθούνται καθώς οι ενέργειές τους έχουν αντίκτυπο στις ενδεχόμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις της επιχείρησης, αλλά και στη διαχείριση σημαντικών προβλημάτων που ίσως προκύψουν (όπως παραδείγματος χάριν μία αποτυχία ενός προϊόντος στην αγορά). Βέβαια, άλλες συμπεριφορές είναι μπορεί να είναι πρακτικά πιο σημαντικές, αλλά είναι πιο δύσκολο να εντοπιστούν και να χαρακτηριστούν. Επίσης, μπορεί να είναι πιο δύσκολο να επηρεαστούν και να διαφοροποιηθούν. Τέτοιες συμπεριφορές που δύσκολα αλλάζουν είναι συνήθως το πώς οι εργαζόμενοι-πωλητές αντιμετωπίζουν τους πελάτες, το πόσο γρήγορα ένας οργανισμός μπορεί να ενεργήσει προκειμένου να προσαρμοστεί στην νέες ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν, το πόσο γρήγορα μπορεί να αναπτύξει νέα προϊόντα στις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς κτλ.

Η επιχείρηση είναι ένας συνδυασμός συστημάτων, όπου η απόδοση του κάθε τμήματος ή υποσυστήματος θα επηρεάσει τη συνολική λειτουργία και συμπεριφορά του οργανισμού, η οποία καθορίζει και την επιτυχία του. Ωστόσο, η συνολική απόδοση ενός οργανισμού απαρτίζεται από τις μεμονωμένες ενέργειες των εργαζομένων και των τμημάτων. Κατ' επέκταση η απόδοση εκάστου τμήματος εξαρτάται από τις πράξεις και τις συμπεριφορές που έχουν τα άτομα που κατέχουν θέσεις μέσα σε αυτά τα τμήματα.

Εν κατακλείδι λοιπόν, η συνολική συμπεριφορά της επιχείρησης, καθώς και η απόδοσή της, είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών του κάθε εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση, αλλά και του καθενός που ενεργεί για αυτήν. Προκειμένου η συνολική απόδοση της επιχείρησης να είναι η επιθυμητή, πρέπει να είναι συμβατές προς αυτή την κατεύθυνση και οι ενέργειες των εργαζομένων.

### 5.3 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η γνώση και συγκεκριμένα η κατανόηση της δουλειάς και των σκοπών της επιχείρησης είναι η κινητήριος δύναμη και πρωταρχική αρχή, ενός επιτυχημένου οργανισμού. Οι διοικούντες της επιχείρησης προωθούν τη βιωσιμότητα αναπτύσσοντας, αθροίζοντας και αναπτύσσοντας την ανταγωνιστική γνώση. Θεωρούν ότι με αυτό τον τρόπο, θα προάγουν την κατάλληλη και χωρίς κόπο διαχείριση των καθημερινών απλών εργασιών και ότι τα έκτακτα και πιο περίπλοκα περιστατικά θα μπορούν οι εργαζόμενοι να τα διαχειριστούν έγκαιρα και αποτελεσματικά. Επίσης θεωρούν ότι η σταθερή αποδοτική συμπεριφορά διασφαλίζει ανταγωνιστική ηγεσία και την ικανότητα να ανταπεξέλθει η επιχείρηση επιτυχώς σε νέες ευκαιρίες καθώς και να προσφέρει νέες υπηρεσίες που δεν μπορούσε πριν. Για όλους αυτούς τους λόγους, επιλέγουν να διαχειρίζονται τη γνώση αναλυτικά και συστηματικά.

Η συνολική επίδοση της επιχείρησης καθορίζεται από την αποδοτικότητα των αναρίθμητων μεμονωμένων ενεργειών που γίνονται από τους εργαζομένους και τις ομάδες, ουσιαστικά δηλαδή από το πόσο καλά οι καθημερινές εργασίες αλλά και οι δύσκολες καταστάσεις αντιμετωπίζονται. Η οργανωσιακή αποδοτικότητα καθορίζεται από πολλούς παράγοντες με πιο σημαντικούς την ποιότητα και την διαθεσιμότητα της συναφούς με την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων γνώσης. Δηλαδή με τη σωστή χρήση των διαθέσιμων πληροφοριών, την καινοτομία, την λήψη σωστών αποφάσεων, τις έγκαιρες και ορθά μελετημένες πράξεις καθώς και με την αξιολόγηση των επιπτώσεων συγκεκριμένων κινήσεων. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που αφορούν τα κίνητρα των ατόμων καθώς και επιχειρηματικά χαρακτηριστικά, τα οποία διαμορφώνουν και μετατρέπουν τις ατομικές πράξεις σε επιθυμητά και αποδοτικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Υπάρχουν πολλών ειδών επιχειρηματικές καταστάσεις εργασίας. Κάποιες εξ αυτών, οι οποίες είναι και οι πιο διαδεδομένες, είναι γρήγορες, αξιόπιστες και απαιτούν ρουτίνα και αυτοματοποιημένη γνώση. Άλλες εργασιακές καταστάσεις είναι περίπλοκες και απαιτούν εκτενής και συγκεκριμένη γνώση. Βέβαια ακόμα και σε αυτές τις αξιόπιστες και καλά δομημένες καταστάσεις, απαιτούνται πολλά βήματα και συγκεκριμένη γνώση προκειμένου αυτή η κατάσταση να διατηρηθεί και να συνεχίσει να είναι αποδοτική και προσηλωμένη στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Αντίστοιχα βήματα και ενέργειες απαιτούνται και για το χειρισμό απλών και περίπλοκων προσωπικών αλλά και οργανωσιακών περιπτώσεων. Πολλά προβλήματα που προκύπτουν μέσα σε έναν οργανισμό, όπως είναι οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση, σχετίζονται με τη σωστή διαχείριση γνώσης, αλλά δυστυχώς δεν υπάρχουν ακόμα θεσπισμένες διαδικασίες αναφορικά με τη διαχείριση της γνώσης μέσα σε κάθε επιχείρηση (Karl M. Wiig, 2004).

#### 5.4 ΠΩΣ ΚΑΘΟΡΙΖΕΤΑΙ Η ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Παραδοσιακά, στο μυαλό των περισσότερων ανθρώπων η επιτυχημένη επιχειρηματική απόδοση, είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα καλά οικονομικά αποτελέσματα. Εξετάζοντάς το από μία άλλη σκοπιά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιτυχημένη επιχειρηματική απόδοση, επικεντρώνεται στην ικανότητα της επιχείρησης να ξεπεράσει και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις. Να δημιουργήσει ευκαιρίες ή ένα εκμεταλλευτεί στον καλύτερο δυνατό βαθμό τις υπάρχουσες, εξισορροπώντας τα τυχόν εσωτερικά προβλήματα και διλήμματα. Βέβαια, για είναι όλα τα ανωτέρω υλοποιήσιμα πρέπει το χρηματοοικονομικό σύστημα της επιχείρησης να είναι άρτια δομημένο και υγιές, άλλα και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης να καθοδηγούν και να παρακινούν τους υπαλλήλους.

Η επιτυχημένη και βιώσιμη επιχείρηση πρέπει συνεχώς να ικανοποιεί τους μετόχους της και να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο στους πελάτες της, έτσι ώστε να απαιτούν τα δικά της προϊόντα για να μη στραφούν στα προϊόντα του ανταγωνισμού. Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει προϊόντα και υπηρεσίες μεγαλύτερης ποιότητας και αξίας από αυτά που υπάρχουν στην αγορά και πρέπει να τα παρέχει με επαρκή διαθεσιμότητα και σε ανταγωνιστικές τιμές. Για το επιτύχει αυτό, η επιχείρηση πρέπει να ανταπεξέλθει επιτυχώς στις παρούσες και στις μελλοντικές προκλήσεις.

Πρέπει να εφαρμόζει τα οράματά της και τις στρατηγικές της μέσω των ενεργειών εκάστου υπαλλήλου, προκειμένου να καταστεί λειτουργική η επιχειρηματική στρατηγική. Αυτό βέβαια για να επιτευχθεί, απαιτεί ανταγωνιστικούς και καλά ενημερωμένους υπαλλήλους, καθώς και ώριμες και στοχευμένες επιχειρηματικές κινήσεις, καθοδηγούμενες από καλά δομημένες διαδικασίες.

Εδώ και αρκετά χρόνια πολλοί έχουν ασχοληθεί με την ανάπτυξη θεωριών, που θα κάνουν τις επιχειρήσεις πιο αποδοτικές. Έχουν δομηθεί και αναλυθεί πολλά μοντέλα σαν αποτέλεσμα ερευνών πολλών επιστημών, αλλά δυστυχώς είναι πολύ λίγα τα μοντέλα τα οποία επικεντρώνονται στην ανάγκη και στη σημασία της οργανωσιακής μάθησης. Εδώ και πολύ λίγο καιρό, έχει γίνει κοινώς αποδεκτό ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αυτά τα μοντέλα καταφέρνουν να εντοπίσουν τις πραγματικές ανάγκες του εργατικού τους δυναμικού και να τις καλύψουν με τον κατάλληλο τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

#### 5.5 Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ

Η αποδοτικότητα της επιχείρησης πρέπει να εξετάζεται από δυο πλευρές. Από το πώς επηρεάζει το εσωτερικό και πως το εξωτερικό περιβάλλον της.

Η απόδοση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον της, σχετίζεται με την απόδοση των προϊόντων ή των υπηρεσιών στην αγορά, αλλά και από την ικανοποίηση των εξωτερικών μετόχων της. Η αποδοτικότητα μπορεί να μετρηθεί από την ικανοποίηση των πελατών από τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, από το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι μέτοχοι από τη χρηματοοικονομική απόδοση που λαμβάνουν, από το πόσο η επιχείρηση εκπληρώνει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές της ευθύνες, από το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από το εργασιακό περιβάλλον κτλ.

Η απόδοση της επιχείρησης στο εσωτερικό περιβάλλον της, σχετίζεται με την απόδοση της ίδιας της επιχείρησης στο εσωτερικό της. Από το αν δηλαδή οι άνθρωποι και οι ομαδικές πράξεις επιλέγονται και διεκπεραιώνονται με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι στόχοι της επιχείρησης στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν η ικανότητά της να κατασκευάζει και να διαθέτει στην αγορά προϊόντα υψηλής ποιότητας και εντός των

συμφωνηθέντων χρονικών περιθωρίων, η αξιοποίηση των διαθέσιμων κεφαλαίων, οι σωστές και καλά δομημένες εσωτερικές διαδικασίες προκειμένου οι παραδόσεις να γίνονται έγκαιρα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, η ευρεία και άμεση υιοθέτηση των νέων βελτιωμένων λειτουργικών πρακτικών και γνώσεων, η επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να είναι καλά ενημερωμένοι και ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον κτλ. (Karl M. Wiig, 2004).



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Στο πεδίο της παρακίνησης των εργαζομένων και του ρόλου των προϊσταμένων σε αυτήν, έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες που εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης, εξηγώντας γιατί οι άνθρωποι στην εργασία τους συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο, καθώς και το πώς πράττουν οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις για να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους, για την εξασφάλιση των στόχων του οργανισμού και την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η έννοια της παρακίνησης των εργαζομένων, η σημαντικότητα αυτής στον εργασιακό χώρο και το πώς συμβάλλει σε αυτήν η ηγετική συμπεριφορά του κάθε προϊσταμένου μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Παράλληλα, γίνεται αναφορά στο πως μπορούν σήμερα οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για την παρακίνηση των εργαζομένων.

#### 6.2 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί βρίσκονται σε μία διαδικασία συνεχών αλλαγών, όπου οι προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών, απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας. Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωσιακών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεών τους με τους εργαζομένους. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να έχουν μια βαθιά εδραιωμένη επίδραση στο πως θα μπορέσουν οι επιχειρήσεις διαμέσου των προϊσταμένων να προσελκύσουν, διατηρήσουν και παρακινήσουν τους εργαζομένους τους.

Το σύνολο των επιχειρήσεων και των οργανισμών ανησυχούν με το τι πρέπει να κάνουν για την επίτευξη συνεχών υψηλών επιπέδων απόδοσης, διαμέσου των ανθρώπων. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον κύριο μοχλό λειτουργίας ενός οργανισμού, διότι χωρίς τη συμμετοχή αυτού του παράγοντα, είναι αδύνατη και χωρίς νόημα κάθε παραγωγική διαδικασία. Οι εργαζόμενοι είναι το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο και ανεξάρτητα από την αποτελεσματική τεχνολογία και τον εξοπλισμό που έχει στην κατοχή της μια επιχείρηση, θα πρέπει να επενδύει συνεχώς στην αξιοποίηση της αποτελεσματικότητας και επάρκειας του προσωπικού της. Χαρακτηριστικά θα λέγαμε ότι, σπάνιος στρατηγικός πόρος για τις επιχειρήσεις δεν είναι πλέον το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο, αλλά το ανθρώπινο, το κοινωνικό και το συναισθηματικό κεφάλαιο.

Έχουν διατυπωθεί πολλές απόψεις για το θέμα της παρακίνησης, μεταξύ αυτών ότι, οι παρακινούμενοι εργαζόμενοι είναι απαραίτητοι σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον και βοηθούν τις επιχειρήσεις στην ικανότητα επιβίωσης αυτών. Οι παρακινούμενοι εργαζόμενοι κάνουν τη διαφορά στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, για τους οποίους εργάζονται και ταυτόχρονα συνεισφέρουν στην επιτυχία των επιχειρήσεων με ένα πολύ σημαντικό τρόπο. Επίσης, γίνονται πιο παραγωγικοί, όμως απαραίτητη προϋπόθεση για αυτό, αποτελεί οι προϊστάμενοι τους να είναι σε θέση να κατανοήσουν τους παράγοντες που επιδρούν στην παρακίνηση αυτών. Εντούτοις, αποτελεί αποδεδειγμένο γεγονός ότι, ανάλογα με το πόσο παρακινούμενοι είναι οι εργαζόμενοι, αυτό μπορεί να καθορίσει την προσπάθεια που καταβάλλουν στην εργασία τους και να αυξήσει την απόδοση και αποτελεσματικότητα (Πανωραία Ντάτη, 2010).

### 6.3 ΠΟΙΟ ΤΟ ΝΟΗΜΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ

Υπό τον όρο παρακίνηση, εννοούμε το ψυχολογικό παράγοντα, ο οποίος στοχεύει στη διερεύνηση και πρόγνωση των στοιχείων εκείνων που παρακινούν τον άνθρωπο να αναλάβει συγκεκριμένη δράση για να ικανοποιηθεί μία ανάγκη. Ο όρος προέρχεται από την λατινική λέξη “movere” που σημαίνει κινώ. Οι επιστήμονες έχουν ορίσει την παρακίνηση ως τη διαδικασία εμπύχωσης (έχει να κάνει με την ενέργεια πίσω από τις πράξεις μας) και καθοδήγησης (περιέχει την επιλογή της συμπεριφοράς και διατήρησης της συμπεριφοράς προς ένα στόχο).

Στον εργασιακό χώρο, ως παρακίνηση ορίζεται το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά τόσο της Διοίκησης όσο και του προϊστάμενου να προκαλέσουν και να διατηρήσουν τη διάθεση των εργαζομένων να συμπεριφερθούν κατά συγκεκριμένο τρόπο. Θεωρούνται δηλαδή οι δράσεις της ηγεσίας που στοχεύουν στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών βελτίωσης της ποιότητας και του αποτελέσματος μέσω των εργαζομένων, που επιτυγχάνεται με τη χρήση κινήτρων προς αυτούς. Η απουσία της παρακίνησης συχνά εκτιμάται για τη φτωχή απόδοση, για τη μικρή αξιοποίηση των δυνατοτήτων και για την αποτυχία να επιτευχθούν οι στόχοι.

Πράγματι, η παρακίνηση είναι πάρα πολύ περίπλοκη και ένα εξαιρετικά πολυσύνθετο φαινόμενο. Αυτό αντανακλάται από το γεγονός ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από πολλά πράγματα κάθε φορά, μερικές φορές προκαλώντας αντιθέσεις. Εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό παρακίνησης μπορεί να επιτύχουν μεγάλη αύξηση της παραγωγικότητας, να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, να παρουσιάζουν χαμηλό ποσοστό απουσιών και να νιώθουν περισσότερο δεσμευμένοι και αφοσιωμένοι σε έναν οργανισμό.

Παράλληλα με την παρακίνηση πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι, οι ανάγκες του ανθρώπου προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, εξελίσσονται και η ιεραρχική δομή τους διαφοροποιείται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον. Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται. Επίσης, συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς. Τα άτομα υποκειμενικά οργανώνουν το περιβάλλον τους έχοντας αναφορές σε εμπειρίες του παρελθόντος, παροντικές ανάγκες και μελλοντικές προσδοκίες (Armstrong Michael, 1997).

Αποτελεί γεγονός ότι, οι εργαζόμενοι δεν προσδοκούν τις ίδιες ανταμοιβές από την εργασία τους. Μία ανταμοιβή που πιθανώς συγκινεί κάποιον εργαζόμενο τα μέγιστα μπορεί να μη σημαίνει απολύτως τίποτα για κάποιον άλλο. Οι ανταμοιβές υπάγονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τις εσωτερικές ανταμοιβές (intrinsic rewards) και τις εξωτερικές ανταμοιβές (extrinsic rewards). Οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης είναι κάτι έξω από το άτομο, όπως τα χρήματα τα οποία διαθέτουν

ενέργεια, αλλά δεν είναι διατηρήσιμα. Μέσα σε έναν οργανισμό, τα άτομα τα οποία διαθέτουν εσωτερική παρακίνηση, είναι συνήθως άτομα με πάθος, δημιουργική σκέψη, ενδιαφέροντα και ασχολούνται με τη δουλειά τους λόγω της ικανοποίησης που προσφέρει. Η δουλειά αυτή καθαυτή δημιουργεί παρακίνηση για αυτά τα άτομα και όχι η οποιαδήποτε ανταμοιβή.

Πολλοί εργαζόμενοι δείχνουν να υποκινούνται από ανταμοιβές που προέρχονται εσωτερικά, όπως η επίτευξη ενός στόχου με την ικανοποίηση και την αίσθηση προσωπικής αξίας ή την προσδοκία αναγνώρισης και επιβράβευσης των προσπαθειών τους. Τα άτομα αυτά μπορούν να αυτοπαρακινηθούν αναζητώντας, ανακαλύπτοντας και μεταφέροντας εργασία η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες τους ή τουλάχιστον τους οδηγεί στην προσδοκία ότι οι στόχοι τους θα επιτευχθούν. Προκειμένου να έχει εσωτερική ικανοποίηση ο εργαζόμενος δεν απαιτείται μεσολάβηση κάποιου άλλου προσώπου, τη βιώνει μόνος του. Το άτομο αισθάνεται τη σημαντικότητα της εργασίας, την ελευθερία των πράξεων, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων και τις ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και εργαζόμενοι που παρακινούνται από ανταμοιβές όπως, αύξηση μισθού, προαγωγή, δωρεάν διακοπές, ιατροφαρμακευτική κάλυψη, bonus, επαίνους. Συνήθως οι εργαζόμενοι παρακινούνται από μια σύνθεση εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων. Αυτό που τους διαφοροποιεί είναι ο βαθμός σημαντικότητας της κάθε κατηγορίας για τους ίδιους.

Στη σύγχρονη εποχή, κυρίαρχη είναι η δημιουργία συνθηκών που προάγουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, μέσω της υποστήριξης από το εργασιακό περιβάλλον, της ποιότητας των αρμοδιοτήτων και του αντικειμένου εργασίας, της παροχής ευκαιριών διάχυσης της γνώσης και της προσωπικής ανάπτυξης και εξέλιξης, της εργασιακής ασφάλειας, της ποιότητας της ηγεσίας, των κοινωνικών σχέσεων, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και γενικότερα τις εργασιακές συνθήκες που υπάρχουν. Η ανταμοιβή των εργαζομένων δεν περιορίζεται μόνο σε οικονομικές παροχές, παρόλο που αυτές επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης. Διάφορες έρευνες έχουν καταδείξει τη σπουδαιότητα άλλων παραγόντων με μεγαλύτερη βαρύτητα και επίδραση (Πανωραία Ντάτη, 2010).

Οι επιχειρήσεις σήμερα συνήθως προσφέρουν εξωτερική παρακίνηση και οι πιο συχνές παροχές έχουν να κάνουν με εκπαίδευση, ομαδική ασφάλιση υγείας, ασφάλεια ζωής, ιατρικές εξετάσεις, ενώ οι πιο συχνές παροχές στο καλύτερο περιβάλλον

εργασίας (best workplace) είναι η εφαρμογή αντικειμενικού συστήματος αμοιβών, ο μισθός βάση αποδοτικότητας, η εσωτερική εκπαίδευση, τα σεμινάρια, το mentoring, οι επιπρόσθετες ημέρες άδειας για νέες μητέρες, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα κ.α. Ως λιγότερο σημαντικές παροχές εκτιμώνται τα βραβεία αναγνώρισης, το δώρο γάμου, οι διάφορες εταιρικές κοινωνικές εκδηλώσεις, το γυμναστήριο κ.λ.π.

Στις εργασιακές συνθήκες τα χρήματα προβάλλονται ως ο πιο ισχυρός εξωτερικός παράγοντας παρακίνησης. Τα χρήματα μπορεί να οδηγήσουν σε αυξημένη απόδοση, αλλά αυτό μακροπρόθεσμα περιορίζεται. Υπάρχουν περιπτώσεις που εργαζόμενοι παρόλο που αμείβονταν ικανοποιητικά ήθελαν να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους εξαιτίας άλλων παραγόντων, όπως της συμπεριφοράς του προϊστάμενου, των μελλοντικών προοπτικών, των εργασιακών συνθηκών. Οι οικονομικές αμοιβές σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, δεν κάνουν απαραίτητα τον εργαζόμενο να έχει πάθος για την εργασία του και εμποδίζουν την δημιουργικότητα του σε βάθος χρόνου. Όταν ο εργαζόμενος έχει εσωτερική παρακίνηση, τότε έχει μία εσωτερική επιθυμία να κάνει κάτι, έχει βαθύ ενδιαφέρον και δέσμευση για την εργασία του, περιέργεια, ευχαρίστηση ή μια προσωπική αίσθηση πρόκλησης που τον κινητοποιούν. Στα εσωτερικά κίνητρα το άτομο δεν παρακινείται να εκτελέσει την εργασία από μία εξωτερική ανταμοιβή, αλλά από την ίδια την δραστηριότητα, επειδή είτε το διασκεδάζει ή μαθαίνει από αυτή.

Εντούτοις, όταν το άτομο παρακινείται μόνο από εσωτερικά κίνητρα, δεν είναι ικανό να εσωτερικεύσει τους στόχους του οργανισμού, επειδή αυτοί οι στόχοι αναπαριστούν κάτι έξω από τους δικούς του ορίζοντες. Η μόνο περίπτωση στην οποία το άτομο παρακινείται από εσωτερικά κίνητρα τα οποία συνταυτίζονται με τους στόχους του οργανισμού είναι στην περίπτωση στην οποία αυτοί οι στόχοι του προσδίδουν ωφέλεια (Pastoriza David, Arino A. Miguel, Ricart E. Joan, 2008). Σε τελικό βαθμό, η παρακίνηση είναι εκείνος ο παράγοντας που καθορίζει το τι τελικά θα κάνουν οι άνθρωποι. Οι εργαζόμενοι, πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την προσωπική τους ανάπτυξη και συγχρόνως να μπορούν να συμμετέχουν σε αποφάσεις σχετικά με τη συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης. Η εμπειρία και η δημιουργική σκέψη αποτελούν τις πρώτες ύλες ενός ατόμου, τους φυσικούς πόρους. Εάν το άτομο δεν παρακινηθεί, η δημιουργική σκέψη του θα μείνει ανεκμετάλλευτη.

Εντούτοις, η συνταγή της παρακίνησης δεν πρέπει να μπερδεύει και να προκαλεί σύγχυση, όταν κάποιος καταλάβει ότι οι εργαζόμενοι είναι το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο και έτσι θα πρέπει να του συμπεριφέρονται (Nelson B., 1999). Όμως, η παρακίνηση από μόνη της δεν αρκεί για να επιτευχθεί ο στόχος των επιχειρήσεων, αφού κυρίως βοηθάει στο να βελτιωθεί η απόδοση και η δημιουργικότητα του εργαζομένου. Για την επίτευξη του στόχου απαιτούνται τόσο ικανότητες και γνώσεις από την πλευρά των εργαζομένων, όσο και η ικανότητα του προϊστάμενου να παρακινεί τους εργαζομένους, ιδίως σε περιόδους έντονης εργασιακής προσπάθειας, μέσω της ηγετικής του συμπεριφοράς.

#### 6.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η ηγετική συμπεριφορά έχει να κάνει με τον άνθρωπο και δεδομένης της καταλυτικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στις σημερινές επιχειρήσεις και οργανισμούς και της πολυπλοκότητας και μη προβλεψιμότητας της ανθρώπινης φύσης, η ηγετική συμπεριφορά αποτελεί το δυσκολότερο καθήκον για ένα προϊστάμενο. Ο προϊστάμενος είναι εκείνος ο άνθρωπος ο οποίος έχει λάβει επισήμως δικαιοδοσία και εξουσία από την επιχείρηση ή τον οργανισμό και έχει να επιτελέσει ένα εντελώς διαφορετικό ρόλο από εκείνο των υφισταμένων του. Ο άμεσα προϊστάμενος καθημερινά ασχολείται με την ορθή εφαρμογή των διαδικασιών και την αποτελεσματική και αποδοτική εργασία των υφισταμένων του.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης-προϊστάμενος είναι αυτός που ενεργοποιεί τα άτομα και προσπαθεί να επηρεάσει ή να επιδράσει στην συμπεριφορά αυτών σε μία κατάσταση. Μερικά στοιχεία σε έρευνες δείχνουν ότι, εάν λείπει ο ηγέτης, η παρακίνηση μπορεί να είναι χαμηλή. Η ερώτηση εάν μία ηγετική συμπεριφορά έχει επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, απόδοση και παρακίνηση των εργαζομένων, έχει διερευνηθεί σε αξιοσημείωτες εμπειρικές μελέτες.

Οι προϊστάμενοι αποτελούν «πρότυπα», τα οποία αρκετοί υφιστάμενοι-συνεργάτες μιμούνται και μέσω της συμπεριφοράς επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά το καλό εργασιακό κλίμα, οι σχέσεις μεταξύ των συνεργατών, η δημιουργία παραγωγικής εργασίας και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι συμπεριφορές των ηγετών επηρεάζουν τις αξίες και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων, ενεργοποιώντας τις υψηλού επιπέδου ανάγκες και μέσω αυτών των συμπεριφορών μεταφέρονται τα δικά

τους ενδιαφέροντα, αποδίδοντας αξία στα ενδιαφέροντα των εργαζομένων και του οργανισμού. Με λίγα λόγια οι προϊστάμενοι είναι αυτοί που αναπτύσσουν τους ανθρώπους, τους βοηθούν να γίνουν το καλύτερο που μπορούν να γίνουν, και αυτό γιατί ο προϊστάμενος επικοινωνεί με δυνατά μηνύματα διαμέσου της δικής του συμπεριφοράς (Pastoriza David, Arino A. Miguel, Ricart E. Joan, 2008).

Οι παράγοντες που ενεργοποιούν τους εργαζομένους αφορούν κυρίως την εσωτερική παρακίνηση και δημιουργούνται περισσότερο μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων και λιγότερο εξασφαλίζονται από τα συστήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η συμπεριφορά ενός προϊσταμένου δε μπορεί να μελετηθεί ανεξάρτητα και είναι απαραίτητο να κατανοηθεί η σχέση της με άλλες μεταβλητές λόγω του ότι το πιο βασικό αίτιο συμπεριφοράς είναι οι ανάγκες του ατόμου, οι οποίες διαφέρουν, εξαιτίας του ότι τα άτομα έχουν διαφορετικό χαρακτήρα, προσωπικότητα, κουλτούρα, συναισθήματα, αξίες, ηθική, προσδοκίες, ικανότητες, πίστη, φιλοδοξίες, παιδεία, στάσεις, προσωπικά βιώματα. Τα χαρακτηριστικά των ηγετών και η σημαντικότητα των ατομικών διαφορών έχει αναγνωρισθεί από τους μελετητές ως ένα κεντρικό στοιχείο στην προσπάθεια να εξηγήσουν την ηγετική συμπεριφορά.

Το πρόβλημα της ηγετικής συμπεριφοράς γίνεται πιο περίπλοκο από το γεγονός ότι, τα άτομα μέσα σε μία ομάδα συνήθως κατέχονται από ποικίλους και περίπλοκους στόχους, οι οποίοι μπορεί να μην είναι συμβατοί με τους στόχους μιας επιχείρησης. Οι άνθρωποι ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα κάποιον άλλο και μένουν πιστοί και δεσμευμένοι σε μια επιχείρηση ή σε κάποιο πρόσωπο, μόνο όταν εμπιστεύονται το άτομο που τους διοικεί και θεωρούν ότι μπορεί να τους οδηγήσει στην ικανοποίηση των αναγκών τους.

Απ' όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης, θα πρέπει να διακρίνεται από ενθάρρυνση, συναισθηματική υποστήριξη, κινητοποίηση, ικανότητα ανάδειξης νέων ταλέντων, επικοινωνία, δημιουργία κλίματος ελεύθερης διακίνησης των ιδεών, σεβασμός στη διαφορετικότητα του κάθε ατόμου, εμπιστοσύνη, ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών, ικανότητα παρακίνησης, έμπνευσης, διάχυση πληροφοριών, διαχείριση συγκρούσεων και αλλαγών, προσαρμοστικότητα, αποφασιστικότητα, αξιοκρατική κρίση και διοικητικές ικανότητες.

## 6.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΜΕΣΑ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ο άμεσα προϊστάμενος είναι αυτός που θέτει στόχους, αξιολογεί, ενθαρρύνει, επιβραβεύει, αναγνωρίζει, αναπτύσσει, τα άτομα, διαμορφώνει το κλίμα της ομάδας, ασκεί τον έλεγχο και αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων. Η ηγετική συμπεριφορά που ασκεί εξηγεί τις διαφορές απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων που παρατηρούνται μεταξύ των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η απόδοση των ανθρώπων μεταβάλλεται εξαιτίας ορισμένων συνθηκών που οφείλονται τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης π.χ. αμοιβή, εργασιακό κλίμα, τρόπος διοίκησης, ανθρώπινες σχέσεις όσο και στο εξωτερικό π.χ. ψυχολογική κατάσταση, κούραση, άγχους, οικογενειακά προβλήματα κ.λ.π.

Ο προϊστάμενος πρέπει να συγκρίνει τα οφέλη και τα κόστη που σχετίζονται με την εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση των εργαζομένων και να αξιολογεί την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους. Το να διοικείς την παρακίνηση, ιδιαίτερα ισορροπώντας την εσωτερική με την εξωτερική παρακίνηση, είναι ένα σημαντικό και δύσκολο αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χρησιμοποιώντας μηχανισμούς παρακίνησης, όπως την επιβράβευση των εξαιρετικών επιδόσεων και προσπαθειών, την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και εμπιστοσύνης των εργαζομένων, την έκφραση δίκαιης μεταχείρισης και σεβασμού και την καλή επικοινωνία με αυτούς, μπορεί να οδηγήσει τους συνεργάτες του σε αποτελεσματικότητα και υψηλή απόδοση.

Η παρακίνηση είναι απαραίτητη, ιδίως εάν ένας προϊστάμενος αντιληφθεί ότι κάποιος υφιστάμενος του έχει τις ικανότητες για να ολοκληρώσει μία συγκεκριμένη εργασία αλλά διστάζει, λόγω του φόβου, ότι εάν η εργασία δεν ολοκληρωθεί επιτυχώς θα αντιμετωπίσει τη δυσφορία του προϊσταμένου του. Αυτός ο φόβος κάνει τον εργαζόμενο να μην αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να εκτελεί απλά τις εργασίες που του αναθέτουν. Ακόμη, μέσω της παρακίνησης ενδέχεται ο προϊστάμενος να μετατρέψει έναν αδιάφορο υπάλληλο, σε ένα παραγωγικό εργαζόμενο με μεγάλη διάθεση.

Το πιο σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αποφύγουν να κάνουν το λάθος ότι ο κάθε εργαζόμενος παρακινείται από τα ίδια κίνητρα και αυτό γιατί τα άτομα έχουν διαφορετικές αντιλήψεις, ανάγκες και προσωπικούς στόχους. Πολύ βασικό σε αυτό είναι οι προϊστάμενοι να δημιουργήσουν μια αίσθηση «κοινότητας» και να βοηθήσουν τους εργαζομένους να λειτουργούν με ένα τρόπο που



υπερβαίνει τα προσωπικά συμφέροντα και τις ευθύνες, μέσω της προώθησης της διαλειτουργικής και διατμηματικής συνεργασίας. Αυτό μπορεί να αποδώσει μόνο σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχει εμπιστοσύνη και όπου οι άνθρωποι μπορούν να βασισθούν ο ένας στη δέσμευση και κρίση του άλλου. Ο προϊστάμενος είναι αυτός που πρέπει να πείσει και να εξηγήσει τα ατομικά οφέλη του καθενός όταν εργάζονται σε μία ομάδα, όπου ο ένας θα συμπληρώνει τον άλλον και θα υπάρχει αμοιβαία κατανόηση, σωστές ανθρώπινες σχέσεις και καλό εργασιακό κλίμα.

Όταν ο προϊστάμενος μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματά του, και κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, τότε μπορεί να επηρεάσει τις αλλαγές και την ανάπτυξη και να υπακούσει σε πιο ρεαλιστικά κίνητρα παρακίνησης. Σύμφωνα με έρευνες, όταν ο άμεσα προϊστάμενος ανησυχεί για τους εργαζομένους του και χρησιμοποιεί αναγνώριση και σεβασμό, αυτό παράγει μία αλλαγή στη στάση των εργαζομένων που συνδέονται μαζί του και είναι πιθανό να αναπαραχθεί συνταύτιση εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Ο προϊστάμενος οφείλει διαμέσου της ηγετικής του συμπεριφοράς να εμπνέει τους ανθρώπους της ομάδας του για την απόκτηση μεγαλύτερης εμπιστοσύνης για τις ικανότητές τους, να αναγνωρίζει τις επιτυχίες μέσω του επαίνου και να στέκεται δίπλα στις αποτυχίες. Μία από τις βασικές δεξιότητες του προϊσταμένου είναι να μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους του, ώστε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και να γίνουν το καλύτερο που μπορούν. Όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι οι επιδόσεις του θα αναγνωρισθούν, τότε αισθάνεται υψηλή ικανοποίηση.

Επιπλέον, αυτός είναι το άτομο που μπορεί να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των εργαζομένων παρέχοντας επαρκή επαναπληροφόρηση σχετικά με την απόδοση τους και τα περιθώρια βελτίωσης αυτών. Στόχος του θα πρέπει να είναι η ενίσχυση των δυνατών σημείων των εργαζομένων και η βελτιστοποίηση των αδυναμιών τους. Η επιτυχία έρχεται από αυτούς που γνωρίζουν τον εαυτό τους, τις δυνάμεις τους, τις αξίες τους και πώς να εκτελούν σωστά την εργασία τους. Σημαντικές ενέργειες απαιτούνται και από την πλευρά των εργαζομένων μέσω της συνεχούς ανάλυσης των δυνάμεων και αδυναμιών τους καθώς και της αποτίμησης των μαθησιακών τους εμπειριών. Οι παρακινούμενοι εργαζόμενοι πάντα αναζητούν ένα τρόπο να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους και είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στην ποιότητα και στην παραγωγικότητα.

Για να μπορέσει να εξασφαλισθεί ότι το σύνολο των εργαζομένων σε μία επιχείρηση ή οργανισμό θα καταβάλλουν συνειδητή προσπάθεια για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών απαιτούνται συγκεκριμένες ενέργειες από τους προϊσταμένους. Ειδικότερα, πρέπει να αφιερώνουν χρόνο ώστε να επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους, να τους ενθαρρύνουν ώστε να φέρουν σε πέρας το σύνολο των εργασιών που τους έχουν ανατεθεί, να αξιολογούν την απόδοση των υφισταμένων τους και τέλος να ελέγχουν γενικά την παραγωγική διαδικασία ώστε να διασφαλίζεται η επίτευξη της ποιότητας. Λόγω της θέσης εργασίας που κατέχει ο προϊστάμενος, του ρόλου που ασκεί και της δυνατότητας να γνωρίζει καλύτερα από κάθε άλλον τις ανάγκες μάθησης των υφισταμένων του, θα πρέπει να συμβάλλει στη δημιουργία ενός κατάλληλου κλίματος καθοδήγησης. Το πώς θα καθοδηγηθούν οι υφιστάμενοι από τον προϊστάμενο εξαρτάται από το στυλ διοίκησης που ασκεί αλλά και παραγόντων όπως, η εμπειρία που διαθέτει, ο χρόνος που έχει στη διάθεσή του, η φύση του θέματος, η ωριμότητα, η εκπαίδευση των υφισταμένων, το μέγεθος της ομάδας και η ανταγωνιστικότητα του περιβάλλοντος (Buckingham Marcus, 2005).

#### 6.6 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΝΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΙ ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΚΛΙΜΑ, ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΝΑ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε επίπεδο επιχείρησης σχεδιάζονται συστήματα και πολιτικές που συνδέονται άμεσα με την παρακίνηση, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων, όπως οι αμοιβές, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η εσωτερική επικοινωνία και ενημέρωση. Εκτός αυτού, σε επίπεδο επιχείρησης οι αποφάσεις και οι πολιτικές διαμορφώνουν τις συνθήκες εργασίας, π.χ. ωράριο, υγιεινή και ασφάλεια, χώροι, καθώς και γενικό εργασιακό κλίμα, όπως διαπροσωπικές σχέσεις, περιβάλλον-ατμόσφαιρα.

Η Διοίκηση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης οφείλει να προωθήσει την ομαδική συνεργασία, την συναδελφικότητα, μέσω της δημιουργίας κατάλληλων ομάδων εργασίας, που προϋποθέτει κοινούς στόχους και δέσμευση των εργαζομένων και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή, όχι μόνο στη διατύπωση οράματος και στόχων, αλλά και στη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και επιδόσεων. Η συμμετοχή καθιστά ικανούς τους ανθρώπους να εκτελούν καλά την εργασία τους, να

θέλουν να μείνουν και να λένε καλά λόγια για τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Η δέσμευση μπορεί να μην περιγράφει τα υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης που οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται και να δείχνουν στη δουλειά τους, αλλά περιλαμβάνει αληθινό πάθος για αυτή. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις οι οποίες απλώς απασχολούν εργαζόμενους δεν έχουν υψηλές πιθανότητες ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι θέλουν να αισθάνονται ότι ανήκουν σε έναν οργανισμό, κι αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό, γιατί οι άνθρωποι εκ φύσεως έχουν την ανάγκη και το αίσθημα του ανήκειν σε μία ομάδα. Το συναίσθημα αυτό, δημιουργεί την αίσθηση της δέσμευσης στους εργαζομένους και πλέον λειτουργούν πιο αποδοτικά, καθώς αντιλαμβάνονται ότι τα αποτελέσματα των ενεργειών τους, δεν θα επηρεάσουν μόνο τους ίδιους, αλλά τα αποτελέσματα και την επίδοση ολόκληρου του οργανισμού.

Πολύ σημαντικό στοιχείο αποτελεί και η διάχυση πληροφοριών με θέματα που αφορούν την ίδια την επιχείρηση, έτσι ώστε να φανεί τι περιμένει η επιχείρηση από τους εργαζομένους της καθώς και η ενθάρρυνση των προτάσεων και των πρωτοβουλιών των εργαζομένων για επίλυση προβλημάτων και η δημιουργία νέων ιδεών. Η ειλικρινής επικοινωνία αποτελεί κλειδί στις προσπάθειες να μειωθεί η εργασιακή ανασφάλεια ανάμεσα στους εργαζόμενους. Μέσω της επαρκούς εκπαίδευσης και κατάρτισης, κατάλληλα σχεδιασμένης, σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους της εταιρείας, αλλά και των ιδιαίτερων αναγκών των εργαζομένων καθώς και της ενθάρρυνσης και στήριξης για βελτίωση της απόδοσης, μπορεί ο εργαζόμενος να οδηγηθεί σε περαιτέρω ανάπτυξη. Επιπλέον, σημαντικός παράγοντας για κάθε εργαζόμενο είναι η δημιουργία αισθήματος δικαιοσύνης σε σχέση με την αξιολόγηση απόδοσης, τις αμοιβές και τις προαγωγές του.

Κάθε προσπάθεια πρέπει να είναι συνεχής και οριζόντια σε όλο το εύρος των επιχειρηματικών λειτουργιών, ώστε τα αποτελέσματα να είναι διατηρήσιμα. Κάθε διαδικασία που αλλάζει κτίζεται γύρω από στόχους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο γίνεται αντιληπτό ότι τόσο η Διοίκηση ενός Οργανισμού ή μιας επιχείρησης όσο και ο προϊστάμενος, πρέπει να ασχοληθούν με το να προσδιορίζουν τους κατάλληλους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων, βοηθώντας τους να επιτύχουν τους στόχους τους μέσα από την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, που κι αυτός κι εκείνοι υπηρετούν (Buckingham Marcus, 2005).

Όλοι οι οργανισμοί είναι συλλογές ατόμων και τα άτομα που εργάζονται σε αυτούς καθορίζουν πόσο επιτυχής μπορεί να είναι ή να γίνει ένας οργανισμός. Η

δημιουργία περιβάλλοντος όπου οι άνθρωποι ενεργοποιούνται και δεσμεύονται, απαιτεί οι οργανισμοί να δουλέψουν τόσο την εσωτερική πλευρά τους (inside), καταλαβαίνοντας τις κύριες αξίες, ενδιαφέροντα και κίνητρα τα οποία οδηγούν στο να βγάλει το άτομο τον καλύτερο του εαυτό, όσο και την εξωτερική πλευρά (outside) των εργαζομένων, δηλαδή πως τα άτομα και οι ομάδες συνεργάζονται για την εξαιρετική παρουσία του οργανισμού.

Η ανθρώπινη παρακίνηση είναι εξαιρετικά περίπλοκη διαδικασία και όλες οι θεωρίες αποτελούν περισσότερο μέρος της εξήγησής της, αποτελούν όμως χρήσιμο εργαλείο για τους προϊσταμένους και τη Διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού. Οι προτιμήσεις των εργαζομένων είναι ένας κινούμενος στόχος, αλλάζουν συνεχώς και είναι δύσκολο ένας οργανισμός να ικανοποιήσει όλους τους εργαζομένους (HP Magazine, 2005). Για να καταλάβουμε την παρακίνηση πρέπει να καταλάβουμε την ίδια την ανθρώπινη φύση, εκεί όμως βρίσκεται το πρόβλημα, διότι η ανθρώπινη φύση μπορεί να είναι απλή, αλλά και περίπλοκη συγχρόνως.

Τα περισσότερα προβλήματα που εμφανίζονται στους εργασιακούς χώρους, είναι προβλήματα ανθρωπίνων σχέσεων, τα οποία δεν μπορούν να απομονωθούν μόνο στα στενά πλαίσια μιας οργανωτικής δομής. Υπάρχει πλήθος παραγόντων που καθορίζουν τη συμπεριφορά ατόμων και ομάδων, όπως για παράδειγμα, οι επίσημες και ανεπίσημες σχέσεις ανάμεσα σε εργαζομένους, το στυλ διοίκησης, ο ρόλος του Κράτους και η συμβολή των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Ο κάθε προϊστάμενος στην προσπάθειά του να γίνει αποτελεσματικός θα πρέπει να γνωρίζει, να κατανοεί και να συνυπολογίζει αυτούς τους παράγοντες που επιδρούν στη συμπεριφορά των ατόμων. Όσο ο προϊστάμενος γίνεται αποτελεσματικός τόσο και οι άνθρωποί του γίνονται αποτελεσματικότεροι. Αντίστοιχα, αν ο προϊστάμενος αδιαφορεί για το εργασιακό κλίμα και αγνοεί την ενδεχόμενη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, επικεντρώνοντας την προσοχή του μόνο στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, σταδιακά θα δει τους ανθρώπους του να λειτουργούν αυτοματοποιημένα καθώς η έλλειψη ενδιαφέροντος και κινήτρων, θα τους αποθαρρύνει απ' το να αφοσιώνονται στην αποδοτική λειτουργία του οργανισμού.

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο είναι κεντρικό μέρος της ηγεσίας. Το κλειδί για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού χώρου εργασίας και την παρακίνηση των εργαζομένων είναι η παροχή ποικιλίας κινήτρων προσφεύγοντας στις ανάγκες και την προσωπικότητα του κάθε ατόμου. Για να βγάλουμε το καλύτερο από τους

ανθρώπους πρέπει να τους δώσουμε υπευθυνότητα να ενεργούν αυτόνομα όπου χρειάζεται, παρά να δημιουργούμε περιβάλλον ελέγχου και δυσπιστίας. Λίγοι άνθρωποι θα δουλέψουν σε πλήρη απόδοση, αλλά πολλοί θα εργασθούν περισσότερο και αποτελεσματικότερα εάν παρακινούνται να πράξουν έτσι. Οι προϊστάμενοι που είναι γνώστες των διαφορετικών θεωριών παρακίνησης είναι πιο πιθανό να επιλέξουν την σωστή θεωρία για κάθε εργαζόμενο και κατάσταση και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερη απόδοση και πιο ικανοποιημένους εργαζόμενους.

Η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε εργαζομένου, εκτός από το θετικό κλίμα που δημιουργεί στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει παράλληλα στην καλλιέργεια ενός αποδοτικού και αφοσιωμένου ανθρωπίνου δυναμικού. Ο νέος τρόπος διοίκησης των εργαζομένων λέει ότι διοικώντας ανθρώπους, διοικείς τα αισθήματά τους. Όταν δείχνεις την αλήθεια στους ανθρώπους, αυτό επηρεάζει τα αισθήματά τους. Η επικοινωνία πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τα αισθήματα, τους φόβους και τις ανησυχίες τους. Οι ηγέτες των υψηλών αποδόσεων και των αξίων φήμης εταιρειών είναι γνωστή για την «open-book» επικοινωνία τους. Όταν ανοίγουν τα κανάλια επικοινωνίας στους οργανισμούς και διαχέεται η πληροφόρηση, και η ανάμειξη σε αυτήν από τους εργαζόμενους, τότε αυξάνεται η δέσμευση και η συνεισφορά νέων ιδεών και αλλαγών (Nelson Bob, 1999).

Σε έναν οργανισμό η Διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο οποίο ο καθένας θα έχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί και να ωριμάσει και τα άτομα θα μπορούν να αυτοδιευθύνονται και να είναι δημιουργικά στην εργασία τους, όταν τους παρέχονται κατάλληλα κίνητρα. Όταν αναφερόμαστε σε κίνητρα πρέπει να εννοούμε ένα σύστημα δυναμικό που να εξελίσσεται παράλληλα με τον ανθρώπινο παράγοντα. Ένα σύστημα κινήτρων όμως δε μπορεί να εφαρμόζεται συνέχεια και να είναι πάντα αποτελεσματικό. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να εγκαθιδρύσει τις σωστές συνθήκες για να μπορέσει να επιτευχθεί.

Η επιτυχημένη στρατηγική παρακίνησης βασίζεται στην ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων, οι οποίοι κατανοούν και αναπτύσσουν εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους και οδηγούν σε μια διατηρήσιμη εργασιακή απόδοση. Μία τέτοια ηγετική συμπεριφορά θα αυξήσει την επιδεξιότητα, προσαρμοστικότητα και την αίσθηση της προοπτικής και αυτά είναι τα κλειδιά για μια επιχείρηση να ακολουθήσει επιτυχή πορεία, χωρίς βέβαια να σταματήσει να επαναπαύεται κατά τη διάρκεια της διαδρομής της. Η σύγχρονη διοίκηση επιδιώκει τη διαμόρφωση ενός κλίματος

εργασίας, όπου όλα τα άτομα μέλη της ομάδας προσφέρουν στο επιτελούμενο έργο τον καλύτερο τους εαυτό και αξιοποιούνται από την επιχείρηση στο όριο των ξεχωριστών τους ικανοτήτων (Πανωραία Ντάτη, 2010).

Όπως λοιπόν προκύπτει από τα ανωτέρω, η χρηματοοικονομικά επίδοση του οργανισμού, είναι άμεσα συνδεδεμένη με το κατά πόσο το εργατικό δυναμικό είναι ευχαριστημένο από το περιβάλλον εργασίας, από τις παροχές, αλλά και από τις πρωτοβουλίες που μπορεί να παίρνει ο κάθε εργαζόμενος μεμονωμένα, ώστε να νιώθει ενεργό μέλος του οργανισμού. Το συναίσθημα της δέσμευσης και της αφοσίωσης στον οργανισμό, κάνει το εργατικό δυναμικό να λειτουργεί πιο συγκεντρωμένα και επικεντρωμένα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Όταν ο εργαζόμενος νιώσει ότι αποτελεί κομμάτι του οργανισμού και όχι ένα εκτελεστικό όργανο, λειτουργεί με συναίσθημα ευθύνης και πλέον αντιλαμβάνεται ότι η επιτυχημένη απόδοση του οργανισμού σημαίνει και προσωπική επιτυχία.

Το συναίσθημα αυτό ενισχύεται όταν εκτός από ενεργό μέλος ενός υγιούς και αναπτυσσόμενου οργανισμού, ο εργαζόμενος νιώσει ότι η επιχείρηση στην οποία ανήκει, πιστεύει στις ικανότητες του, αναγνωρίζει την προσπάθεια και την προσφορά του στον οργανισμό και επενδύει σ' αυτόν μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Έτσι του δημιουργείται το αίσθημα της ευθύνης και εφόσον η μάθηση υλοποιηθεί με το σωστό τρόπο και τεχνικές, τότε ο εργαζόμενος πέραν της προσωπικής του ικανοποίησης, δραστηριοποιείται, και προσπαθεί να εφαρμόσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ότι αποκόμισε από πρόγραμμα εκπαίδευσης στο οποίο συμμετείχε. Η καλή ψυχολογία του εργαζομένου λοιπόν, συνδυαζόμενη με την εφαρμογή της αποκομισθείσας γνώσης, οδηγούν σε ένα ενεργό και αποδοτικό εργατικό δυναμικό, που δρα και λειτουργεί στο μέγιστο των ικανοτήτων του, προσπαθώντας να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης οδηγώντας έτσι στην καλύτερη χρηματοοικονομικής της επίδοση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΛΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### 7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Ο ανταγωνισμός βασίζεται στην ευρεσιτεχνία, στο ανθρώπινο δυναμικό και στην ικανότητα της γρήγορης εκπαίδευσής των εργαζομένων σε ατομικό αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο. Οι εταιρείες επενδύουν τεράστια ποσά στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη, στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την ποιότητα της ηγεσίας, του προϊόντος, της εξυπηρέτησης πελατών, κ.τ.λ. Οι επενδύσεις αυτές αποζημιώνουν τους μετόχους-επενδυτές και αυτό έχει αποδειχθεί πολλαπλά.

Οι εταιρείες επενδύουν πολλά κεφάλαια στο ανθρώπινο δυναμικό τους (προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης), από τα οποία αναμένουν υψηλές αποδόσεις, οι οποίες απεικονίζονται σε όρους υψηλής αποδοτικότητας, αυξημένης παραγωγικότητας, ικανοποίησης των πελατών κ.τ.λ.

Είναι γεγονός, ότι υπάρχουν πάντα πολλές επενδυτικές ευκαιρίες, σε πολλούς τομείς, που όλες οι εταιρείες μπορούν να εκμεταλλευτούν. Μία από τις πιο σημαντικές αρμοδιότητες που έχει λοιπόν ένας ηγέτης, είναι να αποφασίσει που θα επενδύσει το ανθρώπινο και οικονομικό κεφάλαιο της εταιρείας, προκειμένου να επιτύχει την υψηλότερη απόδοση για τους μετόχους. Σε αυτή την εποχή του μεγάλου ανταγωνισμού και της πίεσης, η οργανωσιακή μάθηση και η ανάπτυξη πρέπει να είναι σε θέση να αποδεικνύει με επιχειρηματικούς όρους το πώς αυτές συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης (Calhoun W.Wick, Roy V. H. Pollock, Andrew McK. Jefferson, Richard D. Flanagan, 2006).

#### 7.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΟΡΟΥΣ

Για αυτό το λόγο η πρώτη και πιο κρίσιμη αρχή όταν αποφασίζεται ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, είναι να απεικονίζονται τα αποτελέσματά του σε επιχειρηματικούς όρους. Κάθε πρόγραμμα έχει κάποιους εκπαιδευτικούς στόχους, οι οποίοι όμως τις περισσότερες φορές, δεν είναι ξεκάθαρο για τους διοικούντες, το πώς θα συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης. Οι διοικούντες θέλουν να γνωρίζουν πρακτικά, τι χρηματική απόδοση θα έχει για την επιχείρηση το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, πώς θα μεταφραστεί αυτό σε βελτίωση της

απόδοσης των εργαζομένων αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης, πως αυτή η βελτίωση θα μετρηθεί και αν θα αξίζει.

Η ικανότητα των συμμετεχόντων να καταλαβαίνουν και να εκτιμούν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να είναι σημαντική προϋπόθεση για πραγματοποιηθεί ένα πρόγραμμα, αλλά αυτό δεν είναι αρκετό εφόσον δεν εκπληρώνονται με αυτόν τον τρόπο οι στόχοι της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση, μία έρευνα για το πώς και πόσο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το πρόγραμμα και τη σημαντικότητά του, θα μπορούσε να γίνει με τη χρήση ερωτηματολογίων ή ακόμα και με προσωπικές συνεντεύξεις. Η αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών, πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής. Επίσης, πρέπει να υπάρχει απόλυτη συμβατότητα των στόχων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Το πρώτο λοιπόν και πιο σημαντικό βήμα για να χαρακτηριστεί η οργανωσιακή μάθηση επιτυχημένη και να είναι πραγματικά αποδοτική για την επιχείρηση, είναι να καθοριστούν και να αποτυπωθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματά της με επιχειρηματικούς όρους. Τα επιτυχημένα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι αυτά τα οποία ξεκινούν εντοπίζοντας τις ανάγκες της επιχείρησης, που το εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να καλύψει. Είναι αυτά των οποίων τα αποτελέσματα είναι σαφώς καθορισμένα και παρουσιάζονται στους μετόχους σε επιχειρηματική γλώσσα. Τα αποτελέσματα που θα χαρακτηρίσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα επιτυχές, είναι προκαθορισμένα ενώ το ίδιο το πρόγραμμα είναι έτσι σχεδιασμένο ώστε να η επιτυχία του, να σημαίνει και επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αν αυτό το κρίσιμο πρώτο βήμα παραβλεφθεί και οι σχεδιαστές του εν λόγω εκπαιδευτικού προγράμματος δεν καθορίσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε επιχειρηματική γλώσσα, τότε το πρόγραμμα δεν θα μπορέσει να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό.

### 7.3 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΑΥΤΟ ΝΑ ΘΕΩΡΗΘΕΙ ΕΠΙΤΥΧΕΣ ΚΑΙ ΠΩΣ Ο ΣΩΣΤΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων απαιτεί να αντιμετωπίζεται η εκπαίδευση σαν μία συνεχόμενη διαδικασία και όχι σαν ένα μεμονωμένο



περιστατικό. Το οποιοδήποτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει περικλείει την συνολική εμπειρία του συμμετέχοντος. Τα επιτυχημένα προγράμματα υλοποίησαν τους στόχους τους, γιατί σχεδιάστηκαν σωστά, ξεκίνησαν και συνεχίστηκαν ακόμα και μετά την ολοκλήρωση τους.

Ο σχεδιασμός μίας ολοκληρωμένης διαδικασίας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, επιτρέπει στην οργανωσιακή μάθηση να επιτύχει το πρωταρχικό στόχο της, που είναι να προσδώσει αξία στην επιχείρηση. Εφόσον η υλοποίηση των μελλοντικών προγραμμάτων θα εξαρτηθεί από τα αποτελέσματα των ήδη εγκεκριμένων και ολοκληρωμένων προγραμμάτων, οφείλουν οι ιθύνοντες να σχεδιάζουν, υποστηρίζουν και διαχειρίζονται την εκπαιδευτική διαδικασία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η σημαντικότητα του λεπτομερούς σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχει γίνει αντιληπτός και αυτό φαίνεται καθώς εφαρμόζεται στα πιο μεγάλα και αποδοτικά επιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης. Τα επιτυχημένα προγράμματα σχεδιάζονται αναλυτικά από την αρχή και ακόμα και μετά το τέλος της διαδικασίας αποτυπώνονται τα αποτελέσματα για μελλοντικές αναφορές. Η διαδικασία αυτή βέβαια, απαιτεί ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες και από τους εκπαιδευτές αλλά και από τους εκπαιδευόμενους, καθώς είναι πολύ πιο δύσκολη από τη διαδικασία που ακολουθούν τα απλά παραδοσιακά προγράμματα εκπαίδευσης. Μόνο με την υιοθέτηση αυτής της διαδικασίας η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη των επιθυμητών επιχειρησιακών στόχων. (Calhoun W.Wick, Roy V. H. Pollock, Andrew McK. Jefferson, Richard D. Flanagan, 2006).

#### 7.4 ΠΩΣ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Είναι γεγονός ότι στις επιχειρήσεις, η εκπαίδευση αποκτά πραγματική αξία μόνο όταν μεταφέρεται πρακτικά στη δουλειά του εκπαιδευόμενου και εφαρμόζεται επιτυχώς. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την εφαρμογή της εκπαίδευσης, επηρεάζουν το αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται, την απόδοση της επένδυσης και αν το πρόγραμμα θεωρήθηκε επιτυχές ή όχι από πλευράς της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, ασχέτως από τον τρόπο μετάδοσης θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι οι πληροφορίες, η γνώση και οι ικανότητες μεταδίδονται στους συμμετέχοντες με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η πρακτική εφαρμογή της γνώσης στην δουλειά

έκαστου. Η επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων της επιχείρησης, που αποτελεί άλλωστε και το σκοπό του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, θα επιτευχθεί εάν οι νεοαποκτηθείσα γνώση και ικανότητες εφαρμοστούν σωστά στην καθημερινότητα των εργαζομένων.

Όσο πιο εύκολα και γρήγορα αντιληφθούν οι εργαζόμενοι τη σχέση και τη σωστή εφαρμογή όσων έμαθαν, τόσο πιο εύκολα θα το θυμούνται και τόσο πιο πιθανό είναι να το εφαρμόσουν επιτυχώς. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να κάνει σαφές στους εκπαιδευόμενους, το πώς αυτά που διδάσκονται εφαρμόζονται πρακτικά, ώστε να επιταχυνθεί η εξέλιξη των εκπαιδευομένων και συνεπώς η χρηματοοικονομική επίδοση του οργανισμού.

#### 7.5 ΓΙΑΤΙ Η ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι στόχοι που θέτουν οι άνθρωποι μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, ουσιαστικά είναι πολύ σημαντικοί επιχειρησιακοί στόχοι και έτσι πρέπει να αντιμετωπίζονται. Αυτό στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα είναι να διαχειριστεί σωστά η επιχείρηση την μετάδοση και εφαρμογή της γνώσης.

Ιστορικά αποδεδειγμένα η οργανωσιακή εκπαίδευση έχει επικεντρωθεί στη θεωρία περισσότερο και καμιά προσοχή δεν δινόταν στο τι γινόταν αφού η θεωρία έχει ολοκληρωθεί. Έχει πλέον αναγνωριστεί, ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη κρίνονται από τα αποτελέσματα που φέρουν στην επιχείρηση. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει πριν ξεκινήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, να συνεξετάζουν όλους τους παράγοντες για τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων.

Μέχρι προσφάτως, η μετάδοση και η σωστή εφαρμογή της γνώσης θεωρούνταν τα δύο απαραίτητα στοιχεία, που θα μετέτρεπαν την οργανωσιακή μάθηση σε καλύτερη χρηματοοικονομική επίδοση του οργανισμού. Στην πορεία βέβαια απεδείχθη ότι αν και το πιο δύσκολο, τελικά το σημαντικότερο στάδιο είναι η επίβλεψη και η παρακολούθηση ότι η γνώση που αποκομίσθηκε από το εκάστοτε πρόγραμμα συνεχίζει να εφαρμόζεται και δεν ήταν απλά ένας παροδικός ενθουσιασμός του εργαζομένου.

Οι εταιρείες οι οποίες απολαμβάνουν τις καλύτερες αποδόσεις από τις εκπαιδευτικές τους επενδύσεις είναι αυτές οι οποίες χρησιμοποιούν μηχανισμούς για

να διασφαλίσουν ότι οι συμμετέχοντες θέτουν τους σωστούς στόχους, εξακολουθούν να είναι προσηλωμένοι σε αυτούς και ότι οι προϊστάμενοί τους παρακολουθούν την πορεία τους. Στους οργανισμούς αυτούς βέβαια, υπάρχουν και ειδικά διαμορφωμένα συστήματα, τα οποία διασφαλίζουν ότι οι αρχές της επιχείρησης εφαρμόζονται, ότι παρακολουθείται η πρόοδος των εργαζομένων και βραβεύεται η επιτυχία.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφάρμοσαν επιτυχώς ένα σύστημα παρακολούθησης της συνεχόμενης εφαρμογής της γνώσης, παρατήρησαν πολύ καλύτερα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων και τα αποτελέσματα αυτά σύντομα μεταφράστηκαν σε βελτίωση της χρηματοοικονομικής επίσης.

#### 7.6 Η ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις οι οποίες πραγματικά ενδιαφέρονται για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των επενδύσεων στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη, αναγνωρίζουν ότι ένα πρόγραμμα δεν έχει ολοκληρωθεί εφόσον η μάθηση έχει επιτυχώς εφαρμοστεί και ο συμμετέχων έχει εξειδικευτεί σε αυτό που εκπαιδεύτηκε. Για να διασφαλίσουμε ότι αυτό συμβαίνει, μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος οι επιχειρήσεις πρέπει να υποστηρίζουν διαρκώς τον συμμετέχων αφού επιστρέψει στην εργασία του. Με τη συνεχόμενη υποστήριξη επιτυγχάνεται η επιμήκυνση της εκπαιδευτικής περιόδου, άρα και η μετάδοση της γνώσης και συνεπώς η επιχειρηματική απόδοση.

Οι εκπαιδευτές και οι προϊστάμενοι πρέπει να συνεργάζονται προκειμένου να καθιερώσουν στην επιχείρηση μία κουλτούρα η οποία θα αναγνωρίζει ότι η μετάδοση της γνώσης αποτελεί ευθύνη όλων των μελών της επιχείρησης. Τα επιτυχημένα εκπαιδευτικά προγράμματα, ουσιαστικά οφείλουν την επιτυχία τους στο περιβάλλον που δημιουργήθηκε για τη μετάδοση και την εφαρμογή της γνώσης, άλλα και από τη δέσμευση των Διοικούντων να τα υποστηρίζουν διαρκώς. Οι εκπαιδευτές και οι προϊστάμενοι, οφείλουν να παρέχουν ακριβείς οδηγίες και καθοδήγηση στους εκπαιδευόμενους για το πώς θα εφαρμόσουν επιτυχώς, τη γνώση που αποκόμισαν.

#### 7.7 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Τέλος, για να συνεχιστούν οι επενδύσεις στην εκπαίδευση και για να υποστηριχθεί η συνεχόμενη βελτίωση, πρέπει να τεκμηριώνονται τα αποτελέσματα

αυτών. Άλλωστε, όπως σε όλες τις μορφές επενδύσεων έτσι και σε αυτήν, απαιτείται η τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα της οργανωσιακής μάθησης, αφού αποτυπωθούν σε οικονομικές αναλύσεις, πρέπει να διαδίδονται μέσω όλων των δυνατών μέσων σε όλους τους μετόχους. Τα τμήματα τα οποία διαρκώς επιτυγχάνουν τους στόχους τους, καταφέρνουν και κερδίζουν πηγές αλλά και δύναμη μέσα στην επιχείρηση. Τα υπόλοιπα, που δεν καταφέρνουν να επιτύχουν τους στόχους τους, ή που δεν είναι σε θέση να τεκμηριώσουν τα αποτελέσματά τους, αποτυγχάνουν. Με άλλα λόγια είναι πολύ πιο δύσκολο να περιοριστεί ο προϋπολογισμός ενός οργανισμού του οποίου τα αποτελέσματα εκπαίδευσης έχουν τεκμηριωθεί και αποτυπωθεί στην απόδοση της επιχείρησης, παρά ενός οργανισμού όπου το μόνο που έχει να επιδείξει είναι απλά προγράμματα εκπαίδευσης.

Η τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων είναι απαραίτητη για την ύπαρξη ενός συνεχόμενου κύκλου διαρκούς οργανωσιακής μάθησης καθώς τα τεκμηριωμένα αποτελέσματα, αποτελούν τη βάση για την αποτίμηση των επόμενων προγραμμάτων και τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων τους. Ο αέναος κύκλος της ανανέωσης και βελτίωσης διασφαλίζει ότι η οργανωσιακή μάθηση είναι εναρμονισμένη με το συνεχώς εναλλασσόμενο περιβάλλον, το εργατικό δυναμικό και τις ανάγκες της επιχείρησης (Calhoun W.Wick, Roy V. H. Pollock, Andrew McK. Jefferson, Richard D. Flanagan, 2006).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΠΕΡΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ**

Συμπερασματικά λοιπόν, γίνεται αντιληπτό, το πόσο σημαντικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας σε συλλογικό επίπεδο συνεργασίας με άξονα αναφοράς τη μάθηση. Είτε αναφερόμαστε στην επίλυση κάποιου προβλήματος, είτε στην εφαρμογή κάποιας στρατηγικής, είτε στην ανάπτυξη μιας ικανότητας και εξειδίκευσης των εργαζομένων, η διαδικασία της μάθησης είναι απαραίτητη. Ξεκινά από το άτομο και με την εφαρμογή των σωστών πολιτικών και διαδικασιών, καταλήγει στην επιχείρηση και στην ανάπτυξη της.

Ένας οργανισμός για να παραμένει ανταγωνιστικός πρέπει να προσαρμόζεται στις αλλαγές και στις προκλήσεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Ο οργανισμός που μαθαίνει για να είναι αποδοτικός πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, το εργατικό δυναμικό του να είναι δεκτικό στην μάθηση και όλα τα μέλη που τον απαρτίζουν να έχουν κοινό όραμα και κοινούς στόχους που θα κάνουν την επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς της.

Επίσης, πολύ σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή μάθηση παίζει και η ηγεσία. Για να μπορεί η οργανωσιακή μάθηση να φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και να εκπληρώσει τους σκοπούς της, πρέπει να πρωτίστως η ηγεσία να είναι πεπεισμένη για την αναγκαιότητά και τα οφέλη της. Οι ίδιοι οι Διοικούντες πρέπει να εντάξουν την οργανωσιακή μάθηση στην κουλτούρα του οργανισμού, ώστε να παρακινούν τους εργαζομένους στη μάθηση, να ακολουθούν οι ίδιοι τις διαδικασίες και μηχανισμούς ελέγχου της διαδικασίας της μάθησης, ώστε να γίνει αντιληπτό στους εργαζομένους ότι μάθηση αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς τους. Επιπροσθέτως, ευθύνη της ηγεσίας αποτελεί και να διασφαλίσει ότι η μάθηση που αποκτήθηκε από τον εργαζόμενο, εφαρμόζεται στην δουλειά του και ότι ο ίδιος ο εργαζόμενος έχει εξειδικευτεί πλήρως.

Τέλος, τα αποτελέσματα της μάθησης προκειμένου να είναι αντιληπτά πρέπει να απεικονίζονται με επιχειρηματικούς όρους. Οι επιχειρήσεις για να κάνουν επενδύσεις στην ανάπτυξη και την εκπαίδευση των εργαζομένων, πρέπει να ξέρουν τι αποτελέσματα θα έχει πρακτικά η μάθηση και πως αυτό θα αποτυπωθεί στην καθημερινή επίδοση των εργαζομένων και συνεπώς στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Argyris, C. and Schön, D. (1974) *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
2. Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
3. Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. 2nd Ed. Oxford: Blackwell Publishing.
4. Armstrong Michael (1997), *Personnel Management Practice*, Kogan Page, Sixth Edition.
5. Bontis, Nick; Crossan, M.; Hulland, J. (2002). *Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows*. *Journal of Management Studies* 39 (4): 437–469.
6. Bontis, Nick; Serenko, A. (2009a). *A causal model of human capital antecedents and consequents in the financial services industry*. *Journal of Intellectual Capital* 10 (1): 53–69.
7. Buckingham Marcus (2005). *What Great Managers do*. Harvard Business Review On Point.
8. Cangelosi, V. and Dill, W.R. (1965). *Organizational Learning. Observations toward a theory*. *Administrative Science Quarterly*, 10 (2): 175-203.
9. Clarke Alan, (2001). *Learning Organizations. What they are and how to become one*. The National Organisation for Adult Learning.
10. Common, R. (2004). *Organisational Learning in a Political Environment: Improving policy-making in UK government*. *Policy Studies* 25 (1): 35–49.
11. Cyert, R.M. & March, J.K. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
12. Dess G. Gregory & Picken C. Joseph (1999). *Beyond Productivity. How Leading Companies Achieve Superior Performance by Leveraging their Human Capital*. American Management Association pp. 189-213.
13. Duncan, R. and Weiss, A. (1979) *Organisational learning: implications for organizational design*. In: B.M. Staw and L.L. Cummings (eds), *Research in Organisational Behavior*, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press. pp. 75-123.
14. Easterby-Smith Mark, Araujo Luis, Burgoyne John, (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in theory and practice*. Sage Publications. pp. 28-30.
15. Flood, R.L. (2009). *Rethinking the Fifth Discipline: Learning within the unknowable*. London: Routledge.

16. HP Magazine – *What workers want, discover what motivates your workforce most*. April 2005, Vol. 50, No. 4, pp. 51-56.
17. Imants, J. (2003). *Two basic mechanisms for organizational learning in schools*. European Journal of Teacher Education 26 (3): 293–311.
18. Kim, Daniel H. (1993). *The Link between Individual and Organizational Learning*. Sloan Management Review 35 (1): 37–50.
19. Lipshitz Raanan, Friedman J. Victor, Popper Micha, (2007) *Demystifying Organizational Learning*. Sage Publications pp. 25-130, 165-180.
20. McHugh, D., Groves, D. and Alker, A. (1998). *Managing learning: what do we learn from a learning organization?* The Learning Organization. 5 (5) pp.209-220.
21. Nelson Bob (1999), *The Ironies of Motivation*. Strategy & Leadership. Jan-Feb. 1999. pp. 26-31.
22. Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
23. O’Keeffe, T. 2002. Organizational Learning: a new perspective. Journal of European Industrial Training, 26 (2), pp. 130-141.
24. Pastoriza David, Arino A. Miguel, Ricart E. Joan (2008), *Ethical Managerial Behaviour as an Antecedent of Organizational Social Capital*, Journal of Business Ethics, Vol. 78, pp. 329-341.
25. Schein, E. H. (1996). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
26. Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practise of the learning organization*. New York. Doubleday.
27. Stack Jack (1994). *The great game of business*. Bo Burlingham.
28. Wick W. Calhoun, Pollock V. H. Roy, McK. Jefferson Andrew, Flanagan D. Richard (2006). *The six disciplines of breakthrough learning. How to turn training and development into business result*. Pfeiffer Publications.
29. Wiig M. Karl, Knowledge Research Institute Inc. (2004). *People-Focused Knowledge Management. How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*. Elsevier Butterworth-Heinemann Publications . pp. 29-35.
30. Πανωραία Ντάτη (2010). *Η παρακίνηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο και η συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊστάμενου ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης*. Επιθεώρησης Ασφαλιστικού και Εργατικού Δικαίου - Τεύχος 523.