



Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Τομέας Οργάνωσης και Διοίκησης

Πολυτεχνείο Κρήτης

ΜΕΛΕΤΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Ζαφείρης Μαλαφούρης

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Αναπλ. Καθ. Β. Μουστάκης (Επιβλέπων)

Αναπλ. Καθ. Θ. Κοντογιάννης

Επικ. Καθ. Ε. Γρηγορούδης

Χανιά, Απρίλιος 2009

Ζαφείρης Μαλαφούρης, “Μελέτη Μαθησιακών Οργανισμών”, εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος “Οργάνωση και Διοίκηση” του τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, © Ελλάδα, Απρίλιος 2009

ΜΕΛΕΤΗ ΜΑΘΗΣΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Copyright © 2009, Μεταπτυχιακή Διατριβή του

Μαλαφούρη Ζαφείρη - Απρίλιος 2009



Πολυτεχνείο Κρήτης

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Τομέας Οργάνωσης και Διοίκησης

Εργαστήριο Διοικητικών Συστημάτων

Πολυτεχνειούπολη – Κουνουπιδιανά

731 00 Χανιά

Ελλάδα

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Αναπλ. Καθ. Β. Μουστάκης (Επιβλέπων)

Αναπλ. Καθ. Θ. Κοντογιάννης

Επικ. Καθ. Ε. Γρηγορούδης



Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Βασίλη Μουστάκη για την καθοδήγησή του κατά την παρούσα μεταπτυχιακή εργασία. Χωρίς τις γνώσεις του και τις συμβουλές του δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί. Ήταν εκεί όποτε χρειάστηκα τη βοήθειά του, ενώ οι συνθήκες στο εργαστήριο διοικητικών συστημάτων ήταν οι καλύτερες δυνατές.

Ευχαριστώ επίσης τα μέλη της επιτροπής, κ.κ. Ε. Γρηγορούδη και Θ. Κοντογιάννη για το χρόνο που διέθεσαν για τη μελέτη της εργασίας και τα εποικοδομητικά τους σχόλια πάνω σε αυτή.

Ευχαριστώ τη φουρνιά του 2007 του τομέα *Οργάνωση και Διοίκηση* για όλα όσα ζήσαμε μέσα και έξω από τους ακαδημαϊκούς χώρους στη διαδρομή προς την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Special thanks στο Σκούρτη, το Μάνο και την Όλια για τις ατελείωτες ώρες γέλιου που ρίξαμε σε ένα ακόμα πτυχίο και φυσικά για τις επιστημονικές συζητήσεις για τις εργασίες εξαμήνου και όχι μόνο. Χωρίς τα παιδιά, η θητεία στο ναυτικό αλλά και στο ΜΠΔ δε θα είχε το ίδιο νόημα.

Θέλω να ευχαριστήσω την παρέα του στρατού, κι ας μην διαβάσουν ποτέ αυτά εδώ που γράφω, για τις σκάτζες την ώρα των μαθημάτων μου, αλλά και για την πλάκα που κάναμε με τον κάθε περίεργο που συναντήσαμε εκεί μέσα.

Δε θα παραλείψω να ευχαριστήσω την υπόλοιπη παλιοσειρά, τον Αλέκο, το Σπανό, τον Κώστα και το Λεωνίδα με τους οποίους, είτε από κοντά είτε από

μακριά περνάμε πάντα τέλεια. Ευχαριστώ εδώ και τον Άφρα, όπου με τη θεωρία του “5 λεπτά δε σε σώζουν” με στηρίζει στην προσπάθεια μου να επιτυγχάνω έγκαιρα τους στόχους μου.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου, που με υποστήριξαν με όλα τα μέσα και έκαναν δυνατή την παραμονή μου στα Χανιά όλον αυτόν τον καιρό και φυσικά τον αδερφό Ευθύμη όπου με επισκεπτόταν συχνά αλλά ακόμα και από απόσταση ήταν συνεχώς δίπλα μου.

Περιεχόμενα

1	Μαθησιακός Οργανισμός - Εισαγωγή	18
1.1	Τι είναι Μαθησιακός Οργανισμός	19
1.2	Η μάθηση μέσα από αλλαγές	22
1.3	Γιατί χρειάζεται ένας οργανισμός να γίνει μαθησιακός	23
2	Δημιουργία ενός Μαθησιακού Οργανισμού	25
2.1	Αφιέρωση χρόνου καθημερινά	28
2.2	Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον	30
2.3	Αξιοποίηση γνώσης από εμπειρίες	35
2.3.1	Ανάλυση της έκβασης μιας εργασίας	36
2.4	Εξωστρέφεια	41
2.4.1	Επαφή με πελάτες	42
2.4.2	Benchmarking	44
2.5	Πειραματισμοί και καινοτομίες	46
2.6	Οργάνωση της πληροφορίας	49
2.6.1	Υιοθέτηση guidelines	50
2.6.2	Μετάδοση της γνώσης	52
3	Η μάθηση στους ενήλικες	54
3.1	Ικανότητα μάθησης των ενηλίκων	54

3.2	Αμυντική στάση	57
3.3	Ανταγωνισμός ή ομαδικότητα;	59
4	Μοντέλα μέτρησης μαθησιακής ετοιμότητας ενός οργανισμού	62
4.1	Πρώτο μοντέλο	66
4.1.1	Εκτίμηση νοητικών και μετά-νοητικών διεργασιών	68
4.1.2	Εκτίμηση συμπεριφοράς	69
4.1.3	Εκτίμηση διεργασιών μάθησης	70
4.1.4	Εκτίμηση επίδρασης στον οργανισμό	70
4.2	Δεύτερο μοντέλο	71
4.2.1	Έλεγχος μαθησιακού περιβάλλοντος	71
4.2.2	Διαδικασίες αξιοποίησης της γνώσης	76
4.2.3	Διοίκηση που προάγει τη μάθηση	83
4.3	Τρίτο μοντέλο	85
4.3.1	Οργανισμός και ανθρώπινο δυναμικό	85
4.3.2	Διαχείριση γνώσης	87
5	Προτεινόμενο μοντέλο μέτρησης μαθησιακής ετοιμότητας οργανισμών	89
5.1	Κριτήρια που απευθύνονται στη διοίκηση	91
5.1.1	Νοοτροπία μάθησης	91
5.1.2	Πρακτικές μάθησης	94
5.2	Κριτήρια που απευθύνονται στους εργαζόμενους	100
5.2.1	Νοοτροπία μάθησης	100
5.2.2	Πρακτικές μάθησης	103
6	Επίλογος	108
6.1	Συμπεράσματα	109

6.2	Μελλοντικές επεκτάσεις	111
-----	----------------------------------	-----

Κατάλογος Πινάκων

1.1	Ορισμοί για τους Μαθησιακούς Οργανισμούς	20
2.1	Σύγκριση μαθησιακών και μη, οργανισμών. Σε αυτόν τον πίνακα φαίνεται το πώς θα δρούσαν τα μέλη σε έναν οργανισμό που δίνει αυξημένη βαρύτητα στο χρόνο και την παραγωγή, σε σύγκριση με έναν μαθησιακό οργανισμό	31
2.2	Οι βασικές ερωτήσεις των AARs. Στην πρώτη φάση της ανάλυσης θέτονται κάποια ερωτήματα που θα διευκολύνουν την κατανόηση και θα τονίσουν τα κύρια στοιχεία της εργασίας που πρόκειται να αναλάβει η ομάδα.	38
2.3	Ανασκόπηση. Μετά την έκβαση της αποστολής, υπενθυμίζονται οι στόχοι και συγκρίνονται τα επιθυμητά με τα πραγματικά αποτελέσματα.	39
3.1	Διάλογος σε μαθησιακό οργανισμό. Σε μία συμβουλευτική εταιρία, ο διευθυντής συναντιέται με μία ομάδα εργαζομένων που έχουν αναλάβει έναν πελάτη (πηγή: C. Argyris [2]).	60

4.1	<i>Κατανομές εκτίμησης μαθησιακού περιβάλλοντος.</i> Τα παρακάτω γραφήματα αφορούν τις κατανομές επιδόσεων σε τέσσερις τομείς που οφείλει να εστιάζει ο ηγέτης που θέλει να χτίσει ένα περιβάλλον που υπερασπίζεται τη μάθηση. Με διαφορετικό χρώμα φαίνεται το κάθε τέταρτο (25%) του συνόλου των ερωτηθέντων. (πηγή: D. Garvin, A. Edmonson και F. Gino [11])	72
4.2	<i>Κατανομές εκτίμησης μαθησιακών στρατηγικών.</i> Τα πέντε γραφήματα παρουσιάζουν τις κατανομές επίδοσης για τους δείκτες που συνιστούν τις μεθόδους μάθησης που πρέπει να εφαρμόζει ένας οργανισμός. (πηγή: D. Garvin, A. Edmonson και F. Gino [11])	77
4.3	<i>Συνολικές επιδόσεις.</i> Τα τρία γραφήματα συνοψίζουν τις επιδόσεις στους τομείς που εξετάζει συνολικά η έρευνα. Για τα γραφήματα αυτά έχουν ληφθεί υπόψιν, όλοι οι προηγούμενοι δείκτες που παρουσιάστηκαν στους πίνακες 4.1 και 4.2. (πηγή: D. Garvin, A. Edmonson και F. Gino [11])	83
5.1	<i>Πρώτο μέρος του μοντέλου για τη διοίκηση.</i> Στον πίνακα αυτό συνοψίζονται όλες οι ερωτήσεις που αφορούν νοοτροπία μάθησης και απευθύνονται στη διοίκηση.	95
5.2	<i>Δεύτερο μέρος του μοντέλου για τη διοίκηση.</i> Στον πίνακα αυτό συνοψίζονται όλες οι ερωτήσεις που αφορούν πρακτικές μάθησης και απευθύνονται στη διοίκηση.	99
5.3	<i>Πρώτο μέρος του μοντέλου για τους εργαζόμενους.</i> Στον πίνακα αυτό συνοψίζονται όλες οι ερωτήσεις που αφορούν νοοτροπία μάθησης και απευθύνονται στους εργαζόμενους.	103

5.4	Δεύτερο μέρος του μοντέλου για τους εργαζόμενους. Στον πίνακα αυτό συνοψίζονται όλες οι ερωτήσεις που αφορούν πρακτικές μάθησης και απευθύνονται στους εργαζόμενους.	107
-----	--	-----

Κατάλογος Σχημάτων

1.1	<i>Η εξέλιξη των οργανισμών. Οι οργανισμοί εξελίσσονται σύμφωνα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Έτσι καταφέρνουν να προσαρμόζονται σε αυτό με στόχο την επιβίωσή τους</i>	19
1.2	<i>Γράφημα σχέσης αλλαγών - μάθησης. Οι Fiol και Lyles [9] τονίζουν ότι ενώ πρέπει να γίνονται εμφανείς αλλαγές σε έναν οργανισμό με βάση τη νέα γνώση, ταυτόχρονα πρέπει να υπάρχει και μέτρο καθότι μέσα από απότομες και βιαστικές κινήσεις δεν επιτυγχάνεται η μάθηση</i>	23
2.1	<i>Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν το μαθησιακό οργανισμό.</i>	26
2.2	<i>Η έμφαση στην αύξηση της αποδοτικότητας είναι χαρακτηριστικό πολλών προϋσταμένων. Ωστόσο, αυτή η επιμονή βάζει παρωπίδες στον οργανισμό, θέτοντας τον ανίκανο να παρακολουθήσει τις εξελίξεις και να προσαρμοστεί με αυτές</i>	27

2.3	<i>Αποτυχίες λόγω αυτοπεποίθησης.</i> Η αυτοπεποίθηση που δημιουργείται από επιτυχίες δεν πρέπει να αποτελεί μοναδικό οδηγό για την πορεία του οργανισμού. Η Polaroid, για παράδειγμα, βασίστηκε στην ιδέα της στιγμιαίας εκτύπωσης της φωτογραφίας και επέμενε σε αυτή αδυνατώντας να εκτιμήσει και να εκμεταλλευτεί τις ευκολίες που προσφέρει η ψηφιακή φωτογραφία	28
2.4	<i>Αφιέρωση χρόνου.</i> Η διοίκηση που αφιερώνει χρόνο στηρίζοντας τη μάθηση, μακροπρόθεσμα βγαίνει κερδισμένη.	29
2.5	<i>Ασφάλεια.</i> Οι εργαζόμενοι που νοιώθουν ψυχολογική ασφάλεια αποδίδουν περισσότερο και είναι δεκτικοί στη μάθηση.	32
2.6	<i>Έντονη επίπληξη.</i> Μία τέτοια αντίδραση δεν είναι η πρώτη επιλογή ενός ηγέτη που προάγει τη μάθηση. Όλες οι απόψεις είναι καλοδεχούμενες και επιβραβεύεται η ομαδικότητα και ο σωστός τρόπος σκέψης, όχι μόνο η σωστή απάντηση. Τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να αναφέρουν τυχόν σφάλματα στα οποία υποπίπτουν, γιατί αυτό δρα προς όφελος του συνόλου.	33
2.7	<i>After-Action Reviews.</i> Τα AARs είναι ένας πολύ καλός τρόπος να μετατρέπει κανείς τα λάθη του παρελθόντος σε γνώση για το μέλλον.	36
2.8	<i>Εξωστρέφεια.</i> Η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον είναι θεμελιώδες χαρακτηριστικό του μαθησιακού οργανισμού.	41
2.9	<i>Οι καινοτομίες</i> είναι αυτές που καθιστούν τον οργανισμό επιβίσιμο και ανταγωνιστικό.	47
2.10	<i>Η έρευνα</i> αφορά τη συστηματική αναζήτηση και επαλήθευση νέας γνώσης. Παρόλο που πολλές φορές είναι δαπανηρή, πρέπει να τίθεται σε προτεραιότητα διότι με τα αποτελέσματά της, ο οργανισμός καινοτομεί και προοδεύει.	49

2.11	<i>Συστηματοποίηση.</i> Ο οργανισμός που στοχεύει στην πλήρη αξιοποίηση της γνώσης δημιουργεί πλάνο δράσης και ροής της πληροφορίας.	50
3.1	<i>Η μάθηση στους ενήλικες.</i> Η ικανότητα απορρόφησης νέας πληροφορίας από τους ενήλικες δεν είναι όμοια με αυτή των παιδιών. Οι σχηματισμένες δομές στον εγκέφαλο μπορούν πιο εύκολα να καλλιεργούν την ήδη υπάρχουσα γνώση, παρά να δέχονται νέα. Αυτό είναι ένας βασικός λόγος που καθιστά το έργο των εκπαιδευτών δύσκολο.	56
4.1	<i>Η ανάδραση</i> είναι αναγκαία για τον κάθε ηγέτη, γιατί του δίνει τη δυνατότητα να ανακαλύψει την πραγματικότητα για το πώς αντιδρά η ομάδα του στις στρατηγικές του. Τονίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία και γίνονται έγκαιρα διορθωτικές αλλαγές. .	63

Περίληψη

Αυτή η Μεταπτυχιακή εργασία υλοποιείται στα πλαίσια μερικής εκπλήρωσης των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Ειδίκευσης *Οργάνωση και Διοίκηση*, του τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης. Στην παρούσα διπλωματική πραγματευόμαστε το επίπεδο μαθησιακής ετοιμότητας στην οποία βρίσκεται ένας οργανισμός (learning organization).

Ο σκληρός ανταγωνισμός, οι εξελίξεις της τεχνολογίας αλλά και οι προτιμήσεις των καταναλωτών που συνεχώς αλλάζουν ανάλογα με τις ανάγκες, καθιστούν αναγκαία την υιοθέτηση μεθόδων μάθησης σε έναν οργανισμό. Οι μέθοδοι λειτουργίας πρέπει συνεχώς να βελτιώνονται και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές και τις νέες προκλήσεις. Συχνά η διοίκηση δίνει βαρύτητα αποκλειστικά στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και αμελεί να αφιερώσει λίγο χρόνο μαζί τους ώστε να αναλύσει την μέχρι τώρα πορεία, τα λάθη του παρελθόντος ή την επίλυση νέων προβλημάτων. Όταν δοθεί στους εργαζόμενους η ευκαιρία αλλά και οι προϋποθέσεις να πουν τη γνώμη τους, να προτείνουν λύσεις, να συμμετάσχουν, να διαφωνήσουν και να ακούσουν την άλλη πλευρά, τότε τα αποτελέσματα για τον οργανισμό είναι απολύτως θετικά.

Για να επιτευχθεί η μάθηση σε μία ομάδα, ένα τμήμα ή ακόμα και έναν ολόκληρο οργανισμό, πρέπει η διοίκηση να εμψυχήσει το κατάλληλο κλίμα. Χρειάζεται να αφιερώνεται χρόνος ανεξάρτητα από τον φόρτο εργασίας, να επιβραβεύεται ο σωστός τρόπος σκέψης και όχι απαραίτητα η σωστή απάντηση.

Όταν ο εργαζόμενος νιώθει ότι προσφέρει με τις ιδέες του και ότι δεν θα ζημιωθεί επαγγελματικά από την ελεύθερη έκφραση, τότε θα δώσει ακόμη περισσότερα ωριμάζοντας και ο ίδιος. Πολλές φορές μάλιστα οι προτάσεις που έχει να κάνει είναι πιο αξιόλογες και από αυτών που παίρνουν τις αποφάσεις καθώς ο ίδιος είναι πιο κοντά στη δουλειά.

Στην εργασία αυτή μελετάμε τα στοιχεία και τις προϋποθέσεις που πρέπει να έχει ένας οργανισμός ώστε να καλλιεργεί τη μάθηση στα μέλη του, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο και αν εργάζονται. Αναλύουμε τους τρόπους που υπάρχουν ώστε να μετρηθεί η ικανότητα μάθησης σε έναν οργανισμό, σε ποιους ακριβώς τομείς αυτός τα καταφέρνει και σε ποιους χρειάζεται βελτίωση. Παρουσιάζεται η μέχρι τώρα έρευνα και προτείνεται ένα μοντέλο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση της μαθησιακής ετοιμότητας ενός οργανισμού.

Οργάνωση της Εργασίας

Η εργασία έχει οργανωθεί στα εξής κεφάλαια:

Κεφάλαιο 1 Μαθησιακός Οργανισμός - Εισαγωγή. Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μία εισαγωγή στους μαθησιακούς οργανισμούς και δίνονται βασικοί ορισμοί και έννοιες που συναντώνται στην μελέτη μάθησης οργανισμών. Επίσης, αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί οφείλουν να θέτουν σε προτεραιότητα τη μάθηση.

Κεφάλαιο 2 Δημιουργία ενός Μαθησιακού Οργανισμού. Εδώ περιγράφονται οι μέθοδοι που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός ώστε να αφομοιώσει πνεύμα μάθησης στις τάξεις του, από τους πιο υψηλά ιστάμενους, μέχρι τους χαμηλότερους σε ιεραρχία εργαζόμενους.

Κεφάλαιο 3 Η μάθηση στους ενήλικες. Οι ενήλικες έχουν ιδιαίτερο τρόπο αφομοίωσης της γνώσης και είναι λιγότερο δεκτικοί σε αυτή. Η επαγγελ-

ματική καταξίωση δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένη με την ικανότητα για μάθηση, πολλές φορές μάλιστα στέκεται εμπόδιο. Στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε ποιες είναι οι καλύτερες τεχνικές προσέγγισης των εργαζομένων και ένταξής τους στη μάθηση.

Κεφάλαιο 4 *Μοντέλα μέτρησης μαθησιακής ετοιμότητας ενός οργανισμού.*

Εκτός από τη δημιουργία ενός μαθησιακού οργανισμού, πρέπει να υπάρχει δυνατότητα μέτρησης τού κατά πόσο έχει επιτευχθεί ο στόχος ένταξης της μάθησης και ποια σημεία χρειάζονται βελτίωση. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται σχετικές εργασίες πάνω στο θέμα.

Κεφάλαιο 5 *Προτεινόμενο μοντέλο μέτρησης μαθησιακής ετοιμότητας οργανισμών.* Με βάση τα όσα αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, προτείνουμε ένα μοντέλο - εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση ενός οργανισμού στον τομέα της μάθησης και απευθύνεται τόσο στη διοίκηση όσο και στους εργαζόμενους.

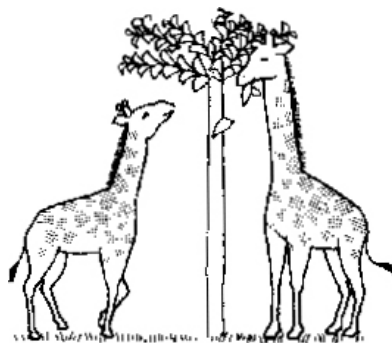
Κεφάλαιο 6 *Επίλογος.* Συνοψίζοντας τις ιδέες που παρουσιάστηκαν στην εργασία αυτή, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν. Τέλος, αναφέρονται τυχόν μελλοντικές επεκτάσεις που θα μπορούσαν να μελετηθούν στο χώρο των μαθησιακών οργανισμών.

Κεφάλαιο 1

Μαθησιακός Οργανισμός - Εισαγωγή

Από τη βιολογία γνωρίζουμε πως ένας οργανισμός για να επιβιώσει οφείλει να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται γρήγορα στο περιβάλλον του. Πρέπει διαρκώς να παρακολουθεί τα στοιχεία που το απαρτίζουν καθώς και το ρυθμό με τον οποίο αυτά αλλάζουν. Έτσι, όχι μόνο εξασφαλίζει την τροφή του, αλλά κυρίως να μη γίνει ο ίδιος τροφή για κάποιον άλλο οργανισμό. Για να τα καταφέρει, απαιτείται να είναι πάντα σε εγρήγορση, να έχει καλά αντανακλαστικά και οι μηχανισμοί του για επίθεση αλλά και προστασία να είναι συνεχώς σε ετοιμότητα.

Οι οργανισμοί-επιχειρήσεις δεν απέχουν πολύ από το παραπάνω μοντέλο των ζωντανών οργανισμών. Είναι και αυτοί οντότητες που αγωνίζονται συνεχώς για την επιβίωση και ανάπτυξή τους. Είναι κοινώς αποδεκτό πως για να καταφέρει κανείς να παρακολουθεί αλλά και να συμμετέχει στις εξελίξεις, οφείλει να βελτιώνει συνεχώς τις τεχνικές που χρησιμοποιεί και να προσαρμόζεται εύκολα στο περιβάλλον του. Διαφορετικά, αδυνατεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της νέας εποχής, να είναι εξίσου ανταγωνιστικός με τους γύρω του και να ικανοποιεί τις νέες τάσεις της αγοράς, με αποτέλεσμα να θέτει την επιβίωσή



Σχήμα 1.1: *Η εξέλιξη των οργανισμών*. Οι οργανισμοί εξελίσσονται σύμφωνα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Έτσι καταφέρνουν να προσαρμόζονται σε αυτό με στόχο την επιβίωσή τους

του σε κίνδυνο¹.

1.1 Τι είναι Μαθησιακός Οργανισμός

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτή η ανάγκη ενός οργανισμού να υιοθετήσει μεθόδους μάθησης και προσαρμογής. Τέτοιου είδους οργανισμοί στην βιβλιογραφία εμφανίζονται ως *Μαθησιακοί Οργανισμοί* (Learning Organisations), ενώ όταν αναφέρεται κανείς στην μάθηση στα πλαίσια ενός οργανισμού χρησιμοποιεί τον όρο *Οργανωσιακή Μάθηση* (Organisational Learning).

Ωστόσο, οι ορισμοί των παραπάνω όρων ποικίλουν, με τον κάθε συγγραφέα να δίνει έμφαση σε διαφορετικά στοιχεία της μάθησης στους οργανισμούς. Οι Fiol και Lyles [9] αναφέρονται στην οργανωσιακή μάθηση ως την διαδικασία βελτίωσης των ενεργειών μέσω της γνώσης και της κατανόησης. Ο G.P. Huber [16] τονίζει ότι μία οντότητα μαθαίνει όταν, μέσω της επεξεργασίας της γνώσης που διαχειρίζεται, καταφέρνει να αλλάξει τον τρόπο σκέψης και δράσης της, ενώ οι Levitt και March [21] υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται ως μαθησιακοί όταν εκμεταλλεύονται και αξιοποιούν τα συμπεράσματα

¹ Οι εικονογράφηση της παρούσας εργασίας έγινε με τη βοήθεια αναζήτησης εικόνων στο διαδίκτυο και τις καλλιτεχνικές παρεμβάσεις του συγγραφέα.

Πίνακας 1.1: Ορισμοί για τους Μαθησιακούς Οργανισμούς

Συγγραφέας - Άρθρο	Ορισμός
Fiol και Lyles [9]	Οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία βελτίωσης ενεργειών μέσω της γνώσης και της κατανόησης
G.P. Huber [16]	Μία οντότητα μαθαίνει όταν καταφέρνει, μέσω της επεξεργασίας της γνώσης που διαχειρίζεται, να αλλάξει τον τρόπο σκέψης και δράσης της
Levitt και March [21]	Οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται ως μαθησιακοί όταν εκμεταλλεύονται και αξιοποιούν τα συμπεράσματα που προκύπτουν από παλαιότερες ενέργειες
C.Argyris [1]	Οργανωσιακή Μάθηση είναι η διαδικασία κατά την οποία εντοπίζονται και διορθώνονται τυχόν λάθη
D.A. Garvin [10]	Ως μαθησιακοί οργανισμοί ορίζονται οι οντότητες που έχουν έφεση στην δημιουργία, απόκτηση και μεταφορά της γνώσης, καθώς και στην προσαρμογή της συμπεριφοράς τους στη νέα αυτή πληροφορία

που προκύπτουν από παλαιότερες ενέργειες. Οργανωσιακή Μάθηση είναι η διαδικασία κατά την οποία εντοπίζονται και διορθώνονται τυχόν λάθη, αναφέρει ο C.Argyris [1]. Ο D.A. Garvin [10] ορίζει μαθησιακούς οργανισμούς τις οντότητες που έχουν έφεση στην δημιουργία, απόκτηση και μεταφορά της γνώσης, καθώς και στην προσαρμογή της συμπεριφοράς τους στη νέα αυτή πληροφορία. Στον πίνακα 1.1 συνοψίζονται οι παραπάνω ορισμοί.

Υπάρχει επίσης τμήμα της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στην οργανωσιακή μάθηση δίνοντας έμφαση στις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στη δομή του οργανισμού (A.Chandler, [6]), σε νέα συστήματα (M.Jelinek, [17]) ή ακόμα και στην ανάπτυξη διορατικού πνεύματος (Argyris και Schön, [4]). Το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για τους μαθησιακούς οργανισμούς, ίσως αποτελεί το λόγο για τον οποίο δεν υπάρχει από πολλούς σαφής εικόνα του όρου. Ενώ, δηλαδή, είναι ευρέως αποδεκτή η ιδέα της οργανωσιακής μάθησης και η σημαντικότητα της στην στρατηγική απόδοση, δεν υπάρχει ένα καθορι-

σμένο μοντέλο που να περιγράφει τον τρόπο λειτουργίας της οντότητας και να συνδέει τη θεωρία με την πράξη. Ο κάθε συγγραφέας προσεγγίζει το θέμα από διαφορετική οπτική γωνία, οδηγώντας το κοινό σε αμφιβολία και αβεβαιότητα για τις κινήσεις που πρέπει να ακολουθηθούν.

Αξίζει να παρατηρήσουμε ότι υπάρχουν κοινά στοιχεία στους ορισμούς αυτών. Η άποψη ότι η μάθηση βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού είναι ένα από αυτά. Υποστηρίζεται ομόφωνα ότι αν αξιοποιούνται τα λάθη αλλά και οι επιτυχίες του παρελθόντος και λειτουργούν ως γνώμονας για την μελλοντική πορεία, η οντότητα μακροπρόθεσμα θα ευνοηθεί. Ένα άλλο κοινό χαρακτηριστικό είναι το κριτήριο με βάση το οποίο ορίζεται η αποτελεσματικότητα των μεθόδων μάθησης: η μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη. Για να επιτευχθεί αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμόζονται άμεσα στο περιβάλλον τους ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικοί και πρωτοπόροι. Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει αυτή η προσαρμογή από την κάθε οντότητα, καθορίζεται άμεσα από τις δυνατότητες μάθησης που αυτή έχει.

Η μάθηση στα πλαίσια ενός οργανισμού συνεπάγεται πολλά περισσότερα από τη μάθηση που αποκτούν τα μέλη του. Όλοι θα συμφωνούσαμε ότι πράγματι, η μάθηση και η εξέλιξη των εργαζομένων ενός οργανισμού αποτελεί προϋπόθεση της ανάπτυξής του. Παρόλα αυτά η οργανωσιακή μάθηση είναι κάτι παραπάνω από αυτό. Δεν αρκεί, δηλαδή, να προσθέσει κανείς τη γνώση του κάθε μέλους, ώστε να βρει τη μάθηση ολόκληρου του οργανισμού. Οι οργανισμοί διατηρούν συστήματα μάθησης και ύφους τα οποία δεν επηρεάζουν και επηρεάζονται μόνο από τα συγκεκριμένα μέλη που βρίσκονται τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο εκεί, αλλά και από αυτά που ανήκαν στο παρελθόν. Ο κάθε οργανισμός δημιουργεί μια προσωπικότητα μέσα από τα χρόνια, και η ιστορία του καθώς και οι δυνατότητες μνήμης που έχει παραμένουν σταθερά, ή μεταβάλλονται αργά, παρόλο που τα μέλη αλλάζουν συνεχώς. Ακόμα και οι άνθρωποι που βρίσκονται

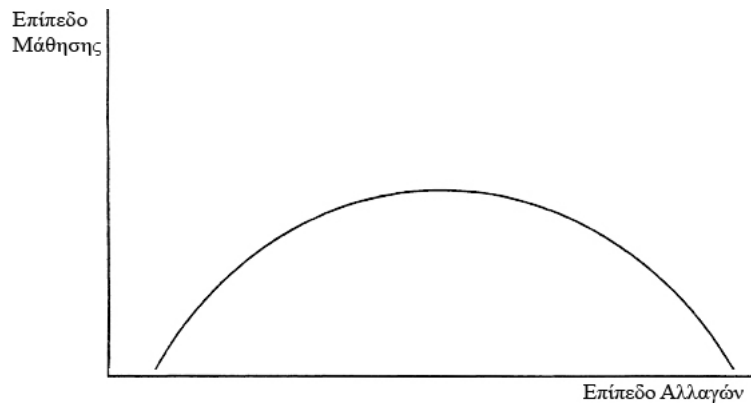
στο τιμόνι του οργανισμού, δεν αρκεί να αλλάξουν ώστε να αλλάξει η ιδεολογία και η βασική συμπεριφορά του, καθώς αυτά είναι απόσταγμα ετών και χρειάζεται βάθος χρόνου ώστε να επηρεαστούν.

1.2 Η μάθηση μέσα από αλλαγές

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το άρθρο των Fiol και Lyles [9], στο οποίο παρουσιάζονται κάποιοι όροι που συχνά συγχέονται στη βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, γίνεται μία ανάλυση για τη σχέση που έχει η οργανωσιακή μάθηση με τις αλλαγές στη συμπεριφορά και τη λειτουργία του οργανισμού. Το να προβεί κανείς σε αλλαγές των μεθόδων που χρησιμοποιούνται, ή ακόμα και των προσώπων δεν είναι απαραίτητο ότι θα βοηθήσει προς την μάθηση και τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Επίσης, ισχύει και το αντίστροφο, δηλαδή, μπορεί να προκύψει μάθηση χωρίς να υπάρξουν αλλαγές στην συνολική συμπεριφορά του οργανισμού.

Αυτός ο διαχωρισμός μεταξύ επιπέδου μάθησης και επιπέδου αλλαγών σε έναν οργανισμό βοηθάει στο να κατανοήσουμε ότι αυτά τα μεγέθη δεν είναι ανάλογα μεταξύ τους. Μικρές αλλαγές έχουν την τάση να μην επιφέρουν αποτέλεσμα στο επίπεδο μάθησης. Το ίδιο όμως ισχύει και για μεγάλες αλλαγές, οι οποίες δεν συνεπάγονται αντίστοιχα μεγάλες βελτιώσεις στον τομέα της μάθησης. Αυτό συμβαίνει επειδή συνήθως οι αλλαγές αυτές δεν βασίζονται σε κάποια δεδομένα, παρατηρήσεις ή συμπεράσματα, αλλά γίνονται μόνο λόγω της ανάγκης που νοιώθει κανείς να τις κάνει· γίνονται απλά για να γίνουν. Μάλιστα τέτοιες κινήσεις δημιουργούν την ψευδαίσθηση της μάθησης, κάτι το οποίο αργότερα διαπιστώνεται ότι δεν ισχύει.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο χειρισμός μίας κρίσης. Οι άνθρωποι που εμπλέκονται άμεσα, κάνουν βιαστικές κινήσεις, καθώς δεν έχουν χρόνο να σκεφτούν, με την ελπίδα ότι μία από αυτές τις κινήσεις θα ελαττώσει την κρίση.



Σχήμα 1.2: Γράφημα σχέσης αλλαγών - μάθησης. Οι Fiol και Lyles [9] τονίζουν ότι ενώ πρέπει να γίνονται εμφανείς αλλαγές σε έναν οργανισμό με βάση τη νέα γνώση, ταυτόχρονα πρέπει να υπάρχει και μέτρο καθότι μέσα από απότομες και βιαστικές κινήσεις δεν επιτυγχάνεται η μάθηση

Αυτές οι αλλαγές δεν βασίζονται στη γνώση, δεν είναι απόρροια στρατηγικής και συνεπώς τα αποτελέσματα δεν είναι συνήθως τα επιθυμητά.

Η μάθηση θα προκύψει μέσα από λίγες αλλαγές που έχουν ουσία και δεν γίνονται τυχαία. Πρέπει να διατηρείται μία ισορροπία μεταξύ σταθερότητας και αλλαγών, καθότι οι απότομες κινήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε αποπροσανατολισμό του οργανισμού, ενώ αν λείπουν εντελώς οι αλλαγές, η οντότητα θα εμφανίζει σημάδια στασιμότητας.

1.3 Γιατί χρειάζεται ένας οργανισμός να γίνει μαθησιακός

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η μάθηση είναι θεμελιώδης λίθος ενός υγιούς οργανισμού και απολύτως απαραίτητη για την μακροπρόθεσμη επιβίωσή του. Η οντότητα στηρίζεται στις επιτυχημένες κινήσεις του παρελθόντος αποφεύγοντας παλαιότερα λάθη, είναι ανοιχτή σε νέες απόψεις και νέα δεδομένα, με αποτέλεσμα να μπορεί να προσαρμόζεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο

περιβάλλον. Ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού βελτιώνεται καθώς υπάρχει ανανέωση στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται και συνεχής αναθεώρηση των κινήσεων με βάση τις εκάστοτε συνθήκες.

Όπως θα δούμε και στη συνέχεια, με την μάθηση ο οργανισμός μπορεί να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς και των προτιμήσεων των πελατών. Οι εργαζόμενοι δημιουργούν τη γνώση, τη μεταφέρουν και την καλλιεργούν ώστε η ομάδα στην οποία ανήκουν να αντιμετωπίζει γρηγορότερα τις αβεβαιότητες των αλλαγών αυτών. Όταν δίνεται έμφαση στην μάθηση, αναλύονται τα αποτελέσματα των κινήσεων του οργανισμού, δίνεται χρόνος στην αφομοίωση των λαθών και την αποφυγή τους και οι αλλαγές στους μηχανισμούς του οργανισμού σχεδιάζονται με τεκμηριωμένο πλάνο.

Τέλος, όταν εφαρμόζονται μέθοδοι μάθησης σε έναν οργανισμό, μακροπρόθεσμα παρατηρείται βελτίωση σε πολλούς τομείς. Εκτός από την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και την αύξηση των κερδών, το κλίμα εργασίας είναι καλύτερο για τους εργαζόμενους κάτι το οποίο είναι θετικό για τον οργανισμό. Υπάρχει διάθεση για συζητήσεις, καθοδήγηση, ομαδικότητα, τα μέλη εξελίσσονται πιο γρήγορα και ολοκληρωμένα καθώς μαθαίνουν και έχουν συνολική εικόνα της εργασίας τους και της επιρροής της στην απόδοση του οργανισμού.

Κεφάλαιο 2

Δημιουργία ενός

Μαθησιακού Οργανισμού

Σε πολλούς οργανισμούς, κυρίως βιομηχανίες, η διοίκηση έχει την τάση να εστιάζει στο άμεσο αποτέλεσμα της εργασίας του κάθε υπαλλήλου. Πιστεύει ότι βασική προϋπόθεση για να επιτευχθούν οι οικονομικοί στόχοι, είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητά του σε καθημερινή βάση. Σε μία γραμμή παραγωγής, για παράδειγμα, δίνεται έμφαση στο πώς μπορούν οι εργαζόμενοι, αντί να παράγουν Α προϊόντα το μήνα, να παράγουν 2Α.

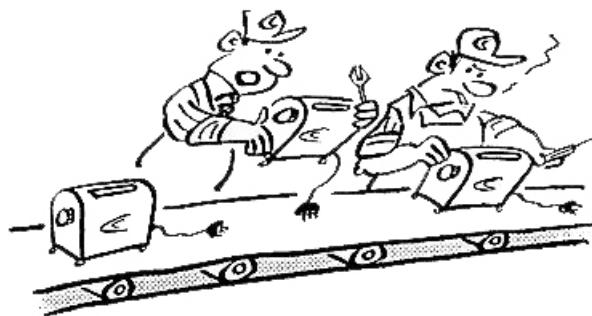
Είναι σίγουρο ότι αν μπορεί κανείς να παράγει περισσότερη ποσότητα προϊόντων με λιγότερους πόρους, αυτό είναι επιθυμητό. Το να προσανατολίζεται, όμως, τόσο πολύ σε αυτό, τον οδηγεί στο να μένει πίσω στην οικονομία της γνώσης. Η ιστορία έχει δείξει ότι πολλές μεγάλες βιομηχανίες, που για χρόνια ήταν κυρίαρχες στο χώρο τους, θαμπώνονταν από τις επιτυχίες τους αδυνατώντας να παρακολουθήσουν τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η General Motors, η οποία βασιζόμενη σε παλαιότερες επιτυχίες της, αψήφισε μετατοπίσεις των προτιμήσεων και των αναγκών των καταναλωτών, με αποτέλεσμα το 2007 να σημειώσει ζημιές 40 δισεκατομμυρίων



Σχήμα 2.1: Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν το μαθησιακό οργανισμό.

δολαρίων.

Υπάρχουν δύο κυρίως λόγοι για τους οποίους η αφοσίωση στην βραχυπρόθεσμη αποδοτικότητα μειώνει την ικανότητα μάθησης. Πρώτον, όταν κάποιος θέλει να εστιάσει στη μάθηση, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, προάγει κάποιες αξίες όπως η ομαδικότητα, η εφευρετικότητα και οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες δεν είναι μετρήσιμες και ως εκ τούτου δεν μπορούν να συμπεριληφθούν στον υπολογισμό της αποδοτικότητας. Δεύτερον, όταν στοχεύει σε μέγιστη αποδοτικότητα, θέτει κίνητρα ώστε η εργασία να γίνει πιο ενδιαφέρουσα. Τέτοια κίνητρα συνήθως είναι ένας ευνοϊκότερος μισθός για τους αποδοτικούς, ή αντίστροφα η δημιουργία της αίσθησης στους μη αποδοτικούς ότι η θέση τους κινδυνεύει. Αυτές οι συνθήκες, ενώ αποδεδειγμένα πετυχαίνουν το στόχο τους, ταυτόχρονα δημιουργούν έναν μεγάλο εχθρό για τη νοοτροπία της μάθησης: τον φόβο. Υπάρχουν μάλιστα περιπτώσεις, όπου αυτός ο φόβος όχι μόνο μπορεί να αποτελεί εμπόδιο για τη μάθηση, αλλά μπορεί να αποδειχθεί

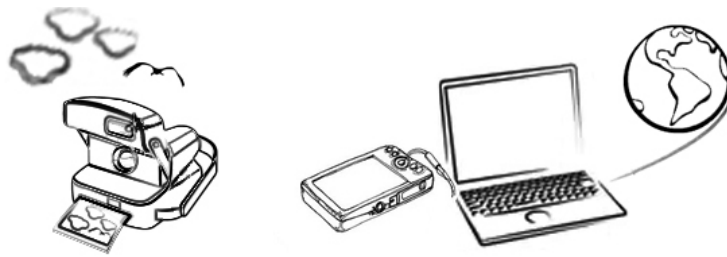


Σχήμα 2.2: Η έμφαση στην αύξηση της αποδοτικότητας είναι χαρακτηριστικό πολλών προϊσταμένων. Ωστόσο, αυτή η επιμονή βάζει παρωπίδες στον οργανισμό, θέτοντας τον ανίκανο να παρακολουθήσει τις εξελίξεις και να προσαρμοστεί με αυτές

καταστροφικός. Για παράδειγμα, στο χώρο της ιατρικής, όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να πάρουν πρωτοβουλία σε σύντομο χρονικό διάστημα και δεν μπορούν πάντα να περιμένουν τις οδηγίες της διεύθυνσης, η αίσθηση του φόβου δεν θα βοηθούσε καθόλου.

Όταν ακολουθείται μία λάθος νοοτροπία διοίκησης, σαν αυτή που περιγράφτηκε παραπάνω, εμφανίζονται διάφορα φαινόμενα που κάθε άλλο παρά τη μάθηση ενισχύουν. Ένα από αυτά είναι η έλλειψη κριτικής σκέψης και ελεύθερης έκφρασης. Συχνά, δίνεται στους εργαζόμενους η εντύπωση ότι ο χρόνος είναι αυτό που μετράει και νοιώθουν ότι δεν τους επιτρέπεται να αναλώνονται σε σκέψεις και να προτείνουν ιδέες. Αυτή η εικόνα γίνεται πιο έντονη αν υπολογίσει κανείς και το ρίσκο της επίκρισης. Αντίθετα, σε ένα μαθησιακό οργανισμό, θα πρέπει να αισθάνονται ότι μπορούν και πρέπει να κάνουν λάθη, γιατί μέσα από τις πολλές προτάσεις θα προκύψει και η σωστή. Αν δεν παρέχεται η απαραίτητη ασφάλεια στους εργαζόμενους για κάτι τέτοιο, ο οργανισμός δεν καταφέρνει να αξιοποιεί στο μέγιστο το προσωπικό του και παρουσιάζει σημάδια στασιμότητας.

Είναι επόμενο, όταν ένας προϊστάμενος προσπαθήσει να εφαρμόσει κάποιες τεχνικές μάθησης, βάζοντας την παραγωγικότητα σε δεύτερη μοίρα, να παρα-



Σχήμα 2.3: Αποτυχίες λόγω αυτοπεποίθησης. Η αυτοπεποίθηση που δημιουργείται από επιτυχίες δεν πρέπει να αποτελεί μοναδικό οδηγό για την πορεία του οργανισμού. Η Polaroid, για παράδειγμα, βασίστηκε στην ιδέα της στιγμιαίας εκτύπωσης της φωτογραφίας και επέμενε σε αυτή αδυνατώντας να εκτιμήσει και να εκμεταλλευτεί τις ευκολίες που προσφέρει η ψηφιακή φωτογραφία

τηρήσει κάποια μείωση στα άμεσα αποτελέσματά της ομάδας του. Αυτό είναι το αντάλλαγμα που πρέπει να δώσει και μακροπρόθεσμα θα ωφεληθεί για την επιλογή του.

Στον πίνακα 2.1 παρουσιάζεται από την Edmonson [8] μία σύγκριση μεταξύ ενός μοντέλου που έχει σαν στόχο την ταχύτερη παραγωγή και ενός μοντέλου που προάγει τη μάθηση. Εύκολα κανείς μπορεί να παρατηρήσει πόσο πιο δημοκρατικό, δημιουργικό και διαδραστικό είναι το δεύτερο, όπου όλοι συμμετέχουν στις αποφάσεις με κοινό στόχο την πρόοδο του οργανισμού.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται αναλυτικά μέθοδοι που πρέπει να εφαρμοστούν σε μια ομάδα ώστε τα μέλη της αλλά και το σύνολο να μαθαίνουν μέσα από την εργασία τους.

2.1 Αφιέρωση χρόνου καθημερινά

Για να μεταδοθεί μία νοοτροπία μάθησης στα μέλη μίας ομάδας χρειάζονται πόροι. Πρώτος και σημαντικότερος πόρος είναι ο χρόνος. Θα πρέπει να αφιερώνεται ιδιαίτερο κομμάτι της καθημερινής εργασίας ώστε να προωθηθεί το πνεύμα μάθησης. Αυτό το κομμάτι πρέπει να θεωρείται τμήμα του προγράμ-



Σχήμα 2.4: Αφιέρωση χρόνου. Η διοίκηση που αφιερώνει χρόνο στηρίζοντας τη μάθηση, μακροπρόθεσμα βγαίνει κερδισμένη.

ματος και όχι χαμένος, μη παραγωγικός χρόνος. Όπως αναλύσαμε παραπάνω, η μικρή μείωση στην παραγωγικότητα που παρουσιάζεται βραχυπρόθεσμα, θα δώσει τη θέση της σε έναν πιο υγιή οργανισμό που μακροπρόθεσμα θα έχει καλύτερες επιδόσεις σε όλους τους τομείς.

Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να αποφασίσει πόσος θα είναι ο απαιτούμενος χρόνος καθώς και τι στρατηγικές θα ακολουθούνται κατά τη διάρκειά του. Καλό είναι εδώ να ξεκαθαρίσουμε ότι η αφοσίωση στη μάθηση είναι συνεχής στόχος και επιδιώκεται καθ'όλη τη διάρκεια της εργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο υλοποιείται μια συγκεκριμένη δουλειά ή δίνονται οι συμβουλές ή ακόμα και ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη η ομάδα, καθορίζουν και την έννοια της μάθησης. Με τον όρο *αφιέρωση χρόνου* δεν εννοείται σε καμία περίπτωση ότι μόνο κατά συγκεκριμένα διαστήματα θα επιχειρείται η αφομοίωση των μεθόδων μάθησης. Απλά, χρειάζεται ιδιαίτερος χρόνος μέσα στο καθημερινό (ή γενικότερα τακτικό) πρόγραμμα, ώστε να υλοποιούνται κάποιες τεχνικές που θα βοηθήσουν την ομάδα στο να μαθαίνει.

Για παράδειγμα, φανταστείτε μία ομάδα που είναι αγχωμένη με απανωτές προθεσμίες για διάφορες εργασίες, φαινόμενο πολύ συνηθισμένο. Η ικανότητα

των μελών της να σκέφτονται ορθολογικά και δημιουργικά μειώνεται με αποτέλεσμα τυχόν προβλήματα και δυσλειτουργίες να μην μπορούν να ανιχνευτούν. Αυτό με τη σειρά του, εκτός από τα προφανή προβλήματα στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, έχει επιπλέον το μειονέκτημα ότι δεν δίνεται η δυνατότητα να μάθει κανείς από τα λάθη του. Διότι τα λάθη, αν εντοπιστούν και αναλυθούν ώστε να μην επαναληφθούν, το σύνολο επωφελείται, ενώ αντίθετα αν περνάνε αναξιοποίητα, τότε είναι πολύ πιθανό να επανεμφανίζονται. Σε τέτοιες περιπτώσεις, κατά το σχεδιασμό της εργασίας, θα πρέπει να υπολογίζεται επιπλέον χρόνος όπου θα αξιολογείται η πορεία και θα ενθαρρύνεται η διαδραστική εποπτεία της εργασίας και των διεργασιών που ακολουθούνται.

2.2 Ασφαλές εργασιακό περιβάλλον

Η μάθηση, ειδικά όσον αφορά τους ενήλικες, είναι ένα αρκετά πολύπλοκο θέμα. Όπως θα δούμε και στο κεφάλαιο 3, χρειάζεται ιδιαίτερος χειρισμός ενώ η ψυχολογία παίζει πρωταρχικό ρόλο. Μία από τις βασικές αρμοδιότητες του ηγέτη που σκοπεύει να εμφυσήσει πνεύμα μάθησης στην ομάδα του είναι να παρέχει ψυχολογική ασπίδα στα μέλη της.

Οι εργαζόμενοι που δρουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον, το οποίο δέχεται μία ξεχωριστή άποψη και επικροτεί την έκφρασή της, αποδεδειγμένα αποδίδουν καλύτερα. Ενθαρρύνονται στην ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης, εκφράζουν τις ιδέες και τις ερωτήσεις τους χωρίς να αγχώνονται για την επίκριση. Είναι πρόθυμοι να κάνουν ακόμα και λάθος γιατί μέσα από αυτό μαθαίνουν οι ίδιοι αλλά και το σύνολο. Αυτή η ασφάλεια που νοιώθουν βασίζεται στην παραδοχή ότι κανείς δεν μπορεί να αποδίδει τέλεια σε όλες τις περιπτώσεις, ιδίως όταν τα δεδομένα και το περιβάλλον συνεχώς αλλάζουν.

Σε ένα τέτοιο κλίμα γίνεται φανερό πόσο θετικά επηρεάζεται η ψυχολογία των μελών της ομάδας. Αρχίζουν να βλέπουν τις προκλήσεις της εργασίας

Πίνακας 2.1: Σύγκριση μαθησιακών και μη, οργανισμών. Σε αυτόν τον πίνακα φαίνεται το πώς θα δρούσαν τα μέλη σε έναν οργανισμό που δίνει αυξημένη βαρύτητα στο χρόνο και την παραγωγή, σε σύγκριση με έναν μαθησιακό οργανισμό

Λειτουργία με γνώμονα την παραγωγικότητα	Λειτουργία με γνώμονα τη μάθηση
Ο ηγέτης (leader) δίνει τις λύσεις	Ο ηγέτης καθοδηγεί και οργανώνει την ομάδα
Οι εργαζόμενοι ακολουθούν τις οδηγίες	Οι εργαζόμενοι (ομαδικά) συμμετέχουν στις αποφάσεις
Οι διεργασίες βελτιστοποίησης έχουν σχεδιαστεί από πριν	Οι διεργασίες βελτιστοποίησης διερευνώνται ομαδικά
Νέες μέθοδοι εργασίας μελετώνται σποραδικά και η υλοποίησή τους αποτελεί σοβαρό εγχείρημα	Οι μέθοδοι εργασίας συνεχώς αναπροσαρμόζονται. Πειραματισμοί αλλαγές και βελτιώσεις αποτελούν καθημερινότητα
Η ανάδραση γίνεται συνήθως από το αφεντικό στον υπάλληλο και συνήθως είναι διορθωτική	Η ανάδραση είναι πάντα αμφίδρομη: Το αφεντικό δίνει συμβουλές και τα μέλη δηλώνουν τι έμαθαν
Δεν απαιτείται κριτική ικανότητα. Οι εργαζόμενοι ρωτάνε όταν δεν είναι σίγουροι για κάτι.	Η κριτική ικανότητα είναι απαραίτητη. Η καθοδήγηση του ηγέτη δίνει τροφή για σκέψη
Ο φόβος (προς το αφεντικό και τις συνέπειες) είναι τμήμα της δουλειάς και δεν βλάπτει απαραίτητα την εργασία. Μπορεί μάλιστα να δώσει κίνητρο και ενδιαφέρον σε μία ανιαρή εργασία	Ο φόβος χαντακώνει τη μάθηση: δυσκολεύει τους πειραματισμούς, αποκρύπτει τυχόν επιλογές και αποθαρρύνει τη συνεργασία και ανάλυση προβλημάτων και οραμάτων



Σχήμα 2.5: Ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι που νοιώθουν ψυχολογική ασφάλεια αποδίδουν περισσότερο και είναι δεκτικοί στη μάθηση.

τους από διαφορετική οπτική γωνία. Μία λάθος απάντηση ή μία πρόταση που τελικά δεν ακολουθήθηκε από την ομάδα, δεν αντιμετωπίζεται σαν αποτυχία ή σαν ένδειξη χαμηλής νοημοσύνης, όπως κάλλιστα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σε μία ομάδα που κυριαρχείται από φόβο. Αντίθετα, ένα λάθος σημαίνει ευκαιρία για να μάθει κανείς περισσότερα. Δίνεται έμφαση στο γεγονός ότι υπήρχε ανταπόκριση, υπήρχε συνεργασία και αλληλεπίδραση, όπως άλλωστε οφείλει να υπάρχει μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Μέσα από αυτές τις αρχές αναπτύσσεται η γνώση και μεταφέρεται στα μέλη της, με σκοπό το σύνολο να γίνει μελλοντικά πιο ανθεκτικό.

Αντίθετα, σε έναν οργανισμό που δεν έχει σε προτεραιότητα τη μάθηση, τυχόν λάθη ή παραλείψεις αντιμετωπίζονται διαφορετικά. Ο εργαζόμενος, φοβούμενος ότι κινδυνεύει η θέση του, πιέζεται στο να κάνει όσο το δυνατόν καλύτερα τη δουλειά του και όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αυτό σε πολλές περιπτώσεις αποδίδει. Όταν όμως έχουμε να κάνουμε με οργανισμούς που στηρίζονται στη γνώση, στην νέα πληροφορία και που στο ανταγωνιστικό περιβάλλον εμφανίζονται νέα δεδομένα, κάτι τέτοιο αποτελεί αγχάθη για την πρόοδο.



Σχήμα 2.6: Έντονη επίπληξη. Μία τέτοια αντίδραση δεν είναι η πρώτη επιλογή ενός ηγέτη που προάγει τη μάθηση. Όλες οι απόψεις είναι καλοδεχούμενες και επιβραβεύεται η ομαδικότητα και ο σωστός τρόπος σκέψης, όχι μόνο η σωστή απάντηση. Τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να αναφέρουν τυχόν σφάλματα στα οποία υποπίπτουν, γιατί αυτό δρα προς όφελος του συνόλου.

Η πίεση και το άγχος, που είναι κύρια χαρακτηριστικά του σημερινού εργαζόμενου, λειτουργούν ανασταλτικά στην απόδοση. Μάλιστα, όταν γίνει τελικά κάποιο λάθος, γιατί αναπόφευκτα θα γίνουν και τέτοια, πρώτο μέλημα είναι η απόκρυψή του, ή αν αυτό δεν είναι εφικτό, η παρουσιάσή του σαν φταίξιμο άλλων. Αυτό, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, πηγάζει και από τη νοοτροπία που ακολουθεί και ο ίδιος ο ηγέτης. Αν, για παράδειγμα, δεν έχει παρουσιαστεί ποτέ στα μέλη της ομάδας του σαν αυτός που ευθύνεται για κάποιο σφάλμα, αν δεν έδωσε την ευκαιρία ο ίδιος στην ομάδα του να τον κρίνει, είναι επόμενο ότι και οι εργαζόμενοί του θα αποφύγουν την κριτική. Η Edmonson [8] τονίζει πως “όταν οι υπάλληλοι νοιώθουν ότι δεν μπορούν να εκφραστούν και να φανερώσουν μικρά λάθη, οι οργανισμοί είναι εκτεθειμένοι σε μεγάλα”.

Δεν είναι λίγοι οι άνθρωποι της διοίκησης που πιστεύουν ότι, εφαρμόζοντας τεχνικές ελαστικές ή υπερπροστατευτικές για τους εργαζόμενους, μειώνεται το επίπεδο εργασίας. Αν, για παράδειγμα, αναπτύσσεται φιλικό κλίμα και μειώνεται η επιρροή του προϊσταμένου, αναπόφευκτα χάνεται ο έλεγχος και η ομάδα μένει ανοργάνωτη.

Υπάρχουν αρκετά αληθινά σημεία στις παραπάνω απόψεις, ωστόσο η συνο-

λική εικόνα είναι λανθασμένη, ιδίως όταν μιλάμε για μαθησιακούς οργανισμούς. Η ικανότητα του ηγέτη να δέχεται κριτική από την ομάδα του για τις κινήσεις του δεν σημαίνει ότι χάνει το κύρος του ή υποβαθμίζεται. Αντιθέτως, αν νοιώθει αυτοπεποίθηση και μπορεί να το κάνει χωρίς να βάζει τον εγωισμό του, τότε είναι πραγματικός καθοδηγητής που δείχνει τον τρόπο που δουλεύει μία ομάδα. Επίσης, η αποδοχή διαφορετικών απόψεων και η μη κατάκριση των λανθασμένων δεν συνεπάγεται μείωση της αποδοτικότητας. Κάθε άλλο, στους ρυθμούς που δουλεύουν οι πρωτοπόροι οργανισμοί που στοχεύουν όχι μόνο στην επιβίωση αλλά και στην μεγέθυνση τους, απαιτείται ο εκάστοτε ηγέτης να είναι ανοιχτόμυαλος, διαλλακτικός, με σεβασμό και εμπιστοσύνη στην ομάδα του, ώστε να ανακαλύπτονται γρήγορα τα λάθη, να μεταφέρεται η γνώση και να δίνεται έμφαση στην συνεργασία και την συνεισφορά του καθενός στο σύνολο. Με αυτόν τον τρόπο αξιοποιούνται καλύτερα οι έμφυχοι πόροι και δημιουργούνται πραγματικές συνθήκες μάθησης και εργασίας.

Για να ευδοκιμήσουν οι παραπάνω στρατηγικές, πρέπει να υπάρχει ανταπόκριση από τους εργαζόμενους. Πρέπει ο καθένας να προσπαθεί να συνεισφέρει στη βελτίωση των μεθόδων που χρησιμοποιεί η ομάδα. Για να μοιραστεί όμως κάποιος τις σκέψεις του με τους υπόλοιπους πρέπει να του ζητηθεί. Χρειάζεται, δηλαδή, ο ηγέτης να θέτει ερωτήματα που αφορούν την ουσία των προβλημάτων με στόχο την επίλυσή τους. Ο Argyris [1] αναφέρεται σε αυτήν την διαδικασία ως “μάθηση διπλής επανάληψης” (double loop learning), όπου ουσιαστικά δεν αρκείται κανείς στο να εκτελεί ένα σύνολο οδηγιών όσο καλύτερα μπορεί, αλλά ερευνά μήπως θα μπορούσε να βελτιώσει και τις ίδιες τις οδηγίες. Όταν τα μέλη της ομάδας βλέπουν ότι ο προϊστάμενός τους έχει ανάγκη τη γνώμη τους και τους εμπιστεύεται σε κρίσιμα θέματα, ανταποκρίνονται περισσότερο και χαίρονται να προσφέρουν. Η ανάλυση και οι ερωτήσεις πρέπει να είναι ανοιχτές και πραγματικές και όχι καθοδηγητικές προς τη λύση που ίσως ήδη έχει σχηματί-

σει ο ηγέτης. Πρέπει να δημιουργούν ρεαλιστικές απαντήσεις και να αναζητούν σφαιρικά τη λύση και όχι να δίνονται προτάσεις που ίσως θα ακουστούν ωραίες ή θα είναι αυτό που θέλει να ακούσει ο προϊστάμενος.

Πολλοί οργανισμοί, με στόχο να εφαρμόσουν αυτές τις ιδέες, έχουν δημιουργήσει ειδικές συνεδρίες με ονομασίες όπως *εκφραστείτε άφοβα ή ανάλυση χωρίς επιπτώσεις*. Εκεί, γίνεται σαφές στους συμμετέχοντες ότι η προσφορά τους και οι προτάσεις τους όχι μόνο είναι ευπρόσδεκτες αλλά και απαραίτητες για την επιτυχημένη λειτουργία της οντότητας, ενώ παράλληλα δεν έχουν να ρισκάρουν τίποτα. Οι ρυθμιστές της συζήτησης χρησιμοποιούν διάφορα τεχνάσματα για να αποβάλλουν το άγχος της επίπληξης κατά τη συνεδρία, όπως το να χρησιμοποιούν εκφράσεις χωρίς συναισθηματική βαρύτητα. Έτσι αντικαθιστούν, για παράδειγμα τη λέξη *σφάλμα*, με τη λέξη *άτυχη στιγμή*, ενώ συχνά εκθειάζουν ακόμα και στρατηγικές που φαινότανσαν πολλά υποσχόμενες κατά το σχεδιασμό, παρόλα αυτά δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα. Τα αποτελέσματα από τέτοιου είδους συνεδρίες είναι ενθαρρυντικά και δείχνουν πόσο περισσότερο μπορεί να αποδώσει κανείς όταν δεν δέχεται ψυχολογική πίεση.

2.3 Αξιοποίηση γνώσης από εμπειρίες

Η κάθε ομάδα εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό ασχολείται με διάφορες δραστηριότητες, έρχεται αντιμέτωπη με προκλήσεις, καλείται να ξεπεράσει εμπόδια και να βρει λύσεις σε προβλήματα. Θεωρείται παραπάνω από δεδομένο ότι σε όλες αυτές τις δραστηριότητες θα ληφθούν και λάθος αποφάσεις και θα γίνουν επιλογές που δεν οδηγούν σε βέλτιστες λύσεις. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η αβεβαιότητα ή ένα μεγάλο ρίσκο μπορεί να οδηγήσει σε μία τέτοια λάθος ενέργεια. Άλλωστε, αυτό ακριβώς σημαίνει η έννοια του κινδύνου σε μία απόφαση και ως γνωστό, καθημερινά λαμβάνονται πολλές τέτοιες αποφάσεις.

Οι οργανισμοί οφείλουν να μελετάνε παλαιότερες εργασίες τους και να εξά-



Σχήμα 2.7: *After-Action Reviews*. Τα AARs είναι ένας πολύ καλός τρόπος να μετατρέπει κανείς τα λάθη του παρελθόντος σε γνώση για το μέλλον.

γουν όλα τα χρήσιμα συμπεράσματα που αυτές μπορούν να προσφέρουν. Αυτή η διαδικασία είναι πολύ σημαντική για την εξέλιξη και τη μάθηση, παρόλα αυτά όμως παραβλέπεται από μεγάλο ποσοστό διοικήσεων οι οποίες δίνουν έμφαση στο μέλλον, αδιαφορώντας για λάθη του παρελθόντος. Ο Ισπανο-Αμερικάνος φιλόσοφος G. Santayana έλεγε πως “όποιος δεν θυμάται το παρελθόν του, είναι καταδικασμένος να το ξαναζήσει”. Μέσα από τα λάθη μπορεί κανείς να αποκομίσει πολλές γνώσεις, η αξιοποίηση των οποίων μετριάξει την ζημία που προκάλεσαν αυτά. Αντίθετα, η μη αξιοποίηση των σφαλμάτων οδηγεί σε ανακύκλωσή τους, γεγονός που αναιρεί την πρόοδο και την εξέλιξη.

2.3.1 Ανάλυση της έκβασης μιας εργασίας

Η οντότητα που προάγει τη μάθηση και στηρίζεται σε αυτή για να προοδεύσει, οφείλει να εστιάζει την προσοχή της στην ανάλυση της πορείας κάθε εργασίας. Δεν πρέπει να γίνονται κινήσεις τυχαία και τα αποτελέσματα κάθε τμήματος μιας εργασίας πρέπει να αιτιολογούνται. Πώς προέκυψαν; Είχαν προβλεφτεί; Είναι επιθυμητά; Ακόμα και όταν αυτά είναι καλύτερα των αναμενόμενων, πρέπει

να αναζητούνται οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτά, καθότι μπορεί να κρύβουν παγίδες. Ακόμα και αυτά αποτελούν ένδειξη ότι κάτι δεν έχει κατανοηθεί σωστά και γι αυτό δεν μπορεί να εξηγηθεί.

Για το σκοπό αυτό, οι οργανισμοί έχουν εισάγει τις αναλύσεις αποτελεσμάτων, που συνήθως γίνονται μετά την ολοκλήρωση μιας εργασίας (post-action ή after-action reviews, AARs). Αυτές οι έρευνες έχουν στόχο να ανακαλύψουν σφάλματα ή λανθασμένες ενέργειες που έγιναν κατά την υλοποίηση ή το σχεδιασμό της εργασίας αλλά και να εξάγουν το αντίστοιχο μάθημα που πρέπει να εμπεδωθεί, ώστε μελλοντικά η ομάδα να αντιδράσει καλύτερα. Επίσης, οι έρευνες αυτές τονίζουν και τα δυνατά σημεία και τις σωστές κινήσεις που έγιναν, ώστε βάσει αυτών να πορευτούν σε ανάλογες αποστολές.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν περιπτώσεις που τα AARs αποτυγχάνουν το στόχο τους. Η διοίκηση παρατηρεί και τονίζει λάθη που συναντά ξανά στο μέλλον από τις ομάδες τους. Μάλιστα, έχει παρατηρηθεί (M. Darling et al, [7]) ότι οι λάθος ενέργειες τείνουν να επανεμφανίζονται συχνότερα απ'ότι οι σωστές, ακόμα και σε οντότητες που φημίζονται για την μαθησιακή τους ικανότητα.

Για να οδηγηθεί ο προϊστάμενος ενός τμήματος στη λύση αυτού το προβλήματος, πρέπει αρχικά να επανεξετάσει τον τρόπο με τον οποίο βλέπει τα AARs. Διεξάγονται στο τέλος κάθε εργασίας; Έχουν το νόημα της αναφοράς; Γίνονται για να δοθούν σε άλλες ομάδες ώστε να αποφύγουν εκείνες κάποια λάθη; Επίσης, από τον τρόπο που χειρίζεται το θέμα ο ηγέτης, προκύπτει και το ενδιαφέρον της ομάδας. Υπάρχει κίνητρο ώστε όλα τα μέλη να συνεισφέρουν στη σωστή διεξαγωγή τους ή αντιμετωπίζεται σαν αγγαρεία;

Η αγγλική ονομασία της τεχνικής αυτών των ερευνών παραπέμπει άμεσα στο σκεπτικό ότι αυτές πρέπει να διεξάγονται μετά το πέρας μιας αποστολής. Σωστή η μετάφραση, λάθος η εφαρμογή. Για την ακρίβεια, θα ήταν καλύτερα να λέγονται *αναλύσεις έκβασης εργασίας* ή *επαλήθευση πλάνου*. Για να αποκτήσει

Πίνακας 2.2: Οι βασικές ερωτήσεις των AARs. Στην πρώτη φάση της ανάλυσης θέτονται κάποια ερωτήματα που θα διευκολύνουν την κατανόηση και θα τονίσουν τα κύρια στοιχεία της εργασίας που πρόκειται να αναλάβει η ομάδα.

Ποια είναι η αποστολή;	Ποιες ενέργειες πρέπει να ακολουθήσει ο καθένας ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα;
Ποιος είναι ο σκοπός;	Γιατί είναι σημαντικό να ολοκληρωθεί επιτυχώς;
Ποιο είναι το ευρύτερο όφελος;	Τι θα κερδίσουμε συνολικά ή μακροπρόθεσμα; Ποιο το νόημα της αποστολής;
Ποια είναι η τελική κατάσταση;	Ποια είναι η επιθυμητή κατάσταση στην οποία θα βρεθεί η ομάδα μετά την επιτυχή αποστολή;

νόημα και να γίνει σε βάθος η μελέτη της πορείας μιας αποστολής θα πρέπει αυτή να αναλυθεί εξ'αρχής. Ο ηγέτης θέτει κάποια ερωτήματα (πίνακας 2.2) που στοχεύουν στην κατανόηση της αποστολής από όλους τους συμμετέχοντες. Με βάση αυτά τα στοιχεία θα πορευτούν και αυτά θα ορίσουν και την ατζέντα των μετέπειτα αναλύσεων της πορείας της αποστολής. Έτσι γίνεται ξεκάθαρο το τι πρέπει να κάνει ο καθένας αλλά και γιατί (θυμηθείτε από την ενότητα 2.2 ότι εκτός από μονοκόμματα οδηγίες, ο ηγέτης πρέπει να εξηγεί και να συζητάει με την ομάδα γιατί έτσι εγείρεται το ενδιαφέρον όλων και νοιώθουν ότι η γνώμη τους μετράει).

Μετά την αρχική ανάλυση και μέχρι την ολοκλήρωση του project, γίνονται συχνές συναντήσεις με στόχο την αξιολόγηση της πορείας. Γενικά, πρέπει να υπάρχει η νοοτροπία ότι αυτή η διερεύνηση είναι μία διαδικασία που γίνεται παράλληλα με την εργασία, ή ακόμα καλύτερα είναι μέρος της εργασίας. Δεν είναι κάτι πρόσθετο, δεν είναι προαιρετική, και σίγουρα δεν είναι χασίμο χρόνου. Όσο συχνά χρειάζεται, ακόμα και στο τέλος κάθε μέρας ή κατά την ολοκλήρωση μικρών υπο-τμημάτων της αποστολής, διενεργούνται συναντήσεις και αναλύεται η δουλειά που γίνεται. Έτσι εντοπίζονται και προλαμβάνονται λάθη, η ομάδα ξαναμπαίνει στη σωστή τροχιά και πάνω απ'όλα μαθαίνει διαρκώς. Ο ηγέτης

Πίνακας 2.3: *Ανασκόπηση*. Μετά την έκβαση της αποστολής, υπενθυμίζονται οι στόχοι και συγκρίνονται τα επιθυμητά με τα πραγματικά αποτελέσματα.

Τι θέλαμε αρχικά να πετύχουμε;	Εδώ αναγράφονται οι στόχοι όπως αυτοί είχαν τεθεί πριν την έναρξη της αποστολής
Τι πετύχαμε τελικά;	Εδώ παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εργασίας
Τι μας οδήγησε σε αυτή τη διαφορά;	Υπάρχει διαφορά (θετική ή αρνητική) των παραπάνω; Γιατί παρουσιάστηκαν αποκλίσεις;
Τι κρατάμε και τι βελτιώνουμε;	Τονίζονται οι κινήσεις που βοήθησαν στην επίτευξη των στόχων και αυτές που χρειάζονται βελτίωση

μαζεύει τα μέλη, τους υπενθυμίζει τους κανόνες της συνάντησης (τους ενθαρρύνει να αναφέρουν λάθη και παραλείψεις, θυμίζει ότι δεν υπάρχουν ποινές, παροτρύνει όλους να συμμετέχουν) ακόμα κι αν τους αναφέρει καθημερινά, γιατί έτσι αποβάλλεται το άγχος και οι υφιστάμενοι μιλάνε ελεύθερα. Πρώτος από όλους αναφέρει δικά του λάθη, προτρέποντας όλους να κάνουν το ίδιο. Είναι μια ειλικρινής συζήτηση, όλοι λένε ξεκάθαρα τι δουλεύει σωστά και τι όχι. Η ομάδα μαθαίνει όχι μόνο τι να κάνει, αλλά κυρίως πώς να σκέφτεται.

Όταν πλέον έχει προχωρήσει η εργασία και αρχίζουν να προκύπτουν τα πρώτα αποτελέσματα, γίνονται συγκρίσεις μεταξύ αυτών που επιδίωκε να πετύχει η ομάδα και αυτών που τελικά πέτυχε (πίνακας 2.3). Αυτή η άμεση συσχέτιση βοηθάει στο να κατανοήσουν όλοι τυχόν προβλήματα, αλλά και τα δυνατά σημεία τους. Αρχίζει να φαίνεται το τι πάει καλά και τι χρειάζεται διορθωτικές κινήσεις, οι οποίες γίνονται εγκαίρως και μειώνεται ή εξαλείφεται η ζημία. Επίσης, η ομάδα μαθαίνει με αυτόν τον τρόπο να προβλέπει τι δουλεύει και τι όχι σε μελλοντικές δραστηριότητες. Αξιολογείται το πόσο καλά ανταποκρίθηκε ο καθένας στις προκλήσεις. Καταγράφονται όλα όσα παρατηρήθηκαν κατά τη διάρκεια της εργασίας αλλά δεν είχαν εκτιμηθεί αρχικά. Την επόμενη φορά η ομάδα θα είναι πιο έτοιμη και θα σχεδιάζει ολοένα και πιο εύστοχα τις εργασίες

της. Επίσης, αναφέρονται προβλήματα που τυχόν είχαν εντοπιστεί ότι θα προκύψουν και τελικά δεν παρουσιάστηκαν. Είναι σημαντικό να υπογραμμίζονται ακόμα και οι απρόσμενες επιτυχίες διότι βοηθούν στην βαθύτερη κατανόηση της αποστολής. Στο σύνολό του το AAR στοχεύει στην πλήρη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασία, στις σχέσεις αιτίου-αιτιατού που εμφανίζονται. Σκοπός των AARs δεν είναι απλά η επίλυση των προβλημάτων, γιατί αυτό θα έχει αντίκτυπο μόνο στην παρούσα εργασία. Σκοπός είναι η υιοθέτηση τρόπου σκέψης, που θα κάνει την ομάδα αποτελεσματικότερη στο σχεδιασμό, την υλοποίηση, την προσαρμογή στις συνθήκες και θα την οδηγήσει σε επιτυχίες.

Αν παρατηρήσει κανείς τη διαδικασία που περιγράφηκε για την διεξαγωγή των AARs, φαίνεται πως αυτά δεν αποτελούν απλώς μία αναφορά. Είναι μία ανασκόπηση, ένας απολογισμός του τι επιτυγχάνεται και σε τι βαθμό. Με αυτόν τον τρόπο τα μέλη της ομάδας αποκτούν ενδιαφέρον και συμμετέχουν ενεργά στις συναντήσεις. Δεν είναι απλώς ένα έγγραφο προς συμπλήρωση που θα μπει στο αρχείο, ώστε μελλοντικά να το διαβάσει κάποιος άλλος. Είναι μία δημιουργική διαδικασία που θα ωφελήσει πρώτα τους ίδιους. Είναι σημαντικό να το βλέπουν έτσι όλοι, γιατί μόνο τότε γίνονται δεκτικοί στη μάθηση. Εφαρμόζοντας επιτόπου τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις αναλύσεις, εμπεδώνουν το μάθημα και βλέπουν άμεσα τα αποτελέσματά του. Οι ίδιοι παρατηρούν την δικιά τους βελτίωση και ενθαρρύνονται να συνεχίσουν να ποντάρουν στην διαδικασία. Θέτοντας μικρά πειράματα, μαθαίνουν τις πραγματικές τους δυνατότητες από τις αποτυχίες και επιτυχίες τους. Ανακαλύπτουν το πόσο καλά τα καταφέρνουν και το συγκρίνουν με το πού πίστευαν ότι μπορούσαν να φτάσουν.

Συνοψίζοντας, η συστηματική ανάλυση της πορείας μιας εργασίας βοηθάει στο να καταλάβουν όλοι τους στόχους της αποστολής και ποιος είναι ο ρόλος



Σχήμα 2.8: *Εξωστρέφεια*. Η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον είναι θεμελιώδες χαρακτηριστικό του μαθησιακού οργανισμού.

τους σε αυτή. Τα μαθήματα που προκύπτουν ωφελούν πρώτα τους ίδιους και ύστερα αυτούς που θα διαβάσουν τις ανασκοπήσεις. Με το να διεξάγονται τα AARs συχνά, γίνεται άμεσος συσχετισμός της θεωρίας και της πράξης, αφού εφαρμόζουν τα συμπεράσματά τους σε πραγματικό χρόνο. Το σημαντικότερο από όλα είναι ότι υπάρχει κλίμα ομαδικότητας και μάθησης, όλοι είναι ειλικρινείς και ενδιαφέρονται για το σύνολο, ενώ με σωστούς χειρισμούς, ο ηγέτης της ομάδας έχει αποβάλει άγχος και εγωισμό. Εφαρμόζοντας αυτή τη διαδικασία είναι πιθανότερο ότι τα AARs θα αρχίσουν να υλοποιούν το λόγο για τον οποίο γίνονται, το σύνολο θα μαθαίνει και η οντότητα συνεχώς θα βελτιώνεται.

2.4 Εξωστρέφεια

Όσο σημαντικά συμπεράσματα εξάγει κανείς αναλύοντας τη δική του πορεία, άλλο τόσο χρήσιμη είναι και η μελέτη του περιβάλλοντος του οργανισμού. Με τον όρο *περιβάλλον* εννοούμε όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν είτε τον άμεσο είτε τον έμμεσο περίγυρο του οργανισμού: στον άμεσο, παραδείγματος χάριν, θα κατατάσσαμε τους πελάτες του οργανισμού, τους συνεργάτες, τους ανταγω-

νιστές, τους προμηθευτές, όλες τις κατηγορίες δηλαδή που έχουν άμεση σχέση με την οντότητα. Στον έμμεσο περίγυρο ανήκουν π.χ. οργανισμοί και επιχειρήσεις άλλων κλάδων· γενικά οντότητες που δεν επηρεάζουν και δεν επηρεάζονται από την ύπαρξη του οργανισμού ή δεν έχουν κανένα συμφέρον ως προς αυτόν κλπ.

2.4.1 Επαφή με πελάτες

Οι πελάτες του οργανισμού, είναι μία πηγή πληροφοριών που αν αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην μάθηση. Οι πελάτες έχουν το χαρακτηριστικό ότι εκφράζονται ειλικρινώς για το προϊόν που αγοράζουν, μιας και δεν ενδιαφέρονται για τυχόν συνέπειες που θα υποστεί κάποιο μέλος του οργανισμού. Μάλιστα, τις περισσότερες φορές είναι αυστηροί, καθότι έχουν απαιτήσεις για αυτό που πληρώνουν, και ακόμα και αν είναι ευχαριστημένοι για τα περισσότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τείνουν να υπογραμμίζουν τα αρνητικά του.

Αυτό για έναν μαθησιακό οργανισμό δεν αποτελεί πρόβλημα· αντίθετα, είναι ακριβώς η πληροφορία όπως τη ζητούσε: ξεκάθαρη, με τα σημεία προς βελτίωση να επισημαίνονται και φυσικά απεικονίζει την άποψη του κοινού, που για πολλούς έχει εξέχουσα προτεραιότητα. Όσο για τις συνέπειες μιας αρνητικής ανάδρασης από τους πελάτες, ο ηγέτης της ομάδας έχει φροντίσει (όπως είδαμε στην ενότητα 2.2) να είναι εποικοδομητικές. Από την άλλη, οργανισμοί που προσεγγίζουν τους πελάτες τους και γενικά το περιβάλλον τους με την εγωιστική νοοτροπία “εμείς είμαστε σωστοί, δεν έχουν δίκιο”, κλείνονται στον εαυτό τους και καθίστανται ανήμποροι να αφουγκραστούν τις ανάγκες της αγοράς.

Οι πληροφορίες που προσφέρουν οι πελάτες μπορούν να βοηθήσουν σε πολλούς τομείς έναν οργανισμό. Πρώτον, με το να τονίζουν τι τους λείπει από το προϊόν που αγόρασαν, ή πώς αλλιώς το είχαν φανταστεί, δίνουν τροφή στο τμή-

μα έρευνας και ανάπτυξης του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο η οντότητα πετυχαίνει να φτιάχνει προϊόντα (ή αντίστοιχα να παρέχει υπηρεσίες) που απευθύνονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών (π.χ. ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, ή το επάγγελμα) και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους. Δεύτερον, οι πελάτες συχνά παρέχουν πληροφορίες για τους ανταγωνιστές, μέσα από σύγκριση των παρεχόμενων του κάθε οργανισμού. Έτσι, μπορεί κανείς να παρατηρήσει πού υπερτερεί και πού υστερεί έναντι των άλλων και με βάση αυτή τη γνώση να δημιουργήσει μία λύση που θα συγκεντρώνει τα πλεονεκτήματα κάθε προϊόντος. Τρίτον, η γνώμη των πελατών είναι μία άμεση ένδειξη για αλλαγή στις προτιμήσεις της αγοράς. Είναι φανερό πως αν δεν καταλάβει ο οργανισμός έγκαιρα μια τέτοια αλλαγή στο κοινό που απευθύνεται, σύντομα θα βρεθεί εκτός ανταγωνισμού. Παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης είναι η αμερικανική εταιρεία Eastman Kodak η οποία στην εποχή της ψηφιακής φωτογραφίας παρατήρησε κατακόρυφες πτώσεις των πωλήσεων του φιλμ.

Ο τρόπος που θα προσεγγίσει κανείς το αγοραστικό του κοινό πρέπει να είναι συστηματικός. Οι πελάτες δεν μπορούν να θυμούνται πού δυσκολεύτηκαν ή ποια υπηρεσία θα ήθελαν επιπλέον. Έτσι ο οργανισμός πρέπει να έχει τακτικές επαφές με τους πελάτες ώστε να μην υπάρχουν μεγάλα διαστήματα χρήσης του προϊόντος χωρίς ανάδραση. Αυτό δεν είναι εύκολο πάντα. Ο περισσότερος κόσμος δεν έχει χρόνο να αφιερώνει σε συμπλήρωση ερωτηματολογίων ή τηλεφωνικές έρευνες και αδιαφορεί ή απαντά βιαστικά με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα να μην αντιπροσωπεύουν απόλυτα τις ανάγκες τους. Σε αυτήν την περίπτωση οι πελάτες πρέπει να παρατηρούνται κατά τη χρήση του προϊόντος. Για παράδειγμα, αν η υπηρεσία που προσφέρεται έχει να κάνει με ψηφιακή τεχνολογία, διαδίκτυο ή τηλεπικοινωνίες, εύκολα μπορούν να δημιουργηθούν βάσεις δεδομένων που καταγράφουν τη συχνότητα χρήσης μιας εφαρμογής ή το χρόνο που αφιερώνει κανείς για να εξυπηρετηθεί, ποια είναι τα συχνότερα σφάλματα που

κάνει και γενικότερα ό,τι πληροφορία μπορεί να φανεί χρήσιμη. Χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα, ο οργανισμός μαθαίνει άμεσα τι πρέπει να βελτιώσει, ενώ παράλληλα ο πελάτης δεν αφιερώνεται σε χρονοβόρες διαδικασίες που έχουν να κάνουν με την ανάδραση.

Τέλος, ανάλογα με το είδος των αγαθών που παρέχονται, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ των πελατών και του οργανισμού, πρωτεύοντα ρόλο παίζει η ανθρώπινη επαφή. Σε πολλές μεγάλες εταιρίες, οι συναντήσεις με τους πελάτες γίνονται σε καθημερινή βάση ακόμα και από τον γενικό διευθυντή. Υπάρχουν περιπτώσεις που η υπενθύμιση στον πελάτη, ότι πίσω από ένα πολύπλοκο σύστημα υπάρχουν άνθρωποι που μπορούν να αφιερώσουν χρόνο να τον ακούσουν, είναι καθοριστική για τη σχέση μεταξύ τους.

Οι οργανισμοί που τονίζουν τη μάθηση στις τάξεις τους και διακρίνονται από εξωστρέφεια, οφείλουν πρώτα από όλα να ακούνε αυτά που έχει να τους πει το αγοραστικό τους κοινό. Τα δεδομένα που προκύπτουν από την επαφή με τους καταναλωτές και την παρακολούθηση της χρήσης του παρεχόμενου αγαθού είναι απαραίτητα για την προσαρμογή στις συνεχείς αλλαγές των προτιμήσεων και των αναγκών της κάθε εποχής. Η αξιοποίηση αυτής της πληροφορίας είναι ο μόνος τρόπος να παραμείνει κανείς σύγχρονος και ανταγωνιστικός.

2.4.2 Benchmarking

Η εξωστρέφεια που διακρίνει έναν οργανισμό δεν περιορίζεται στην επικοινωνία με τους καταναλωτές και την μελέτη της συμπεριφοράς τους. Μία ευρεία πηγή μάθησης αποτελούν και οι γύρω οργανισμοί, είτε αυτοί είναι ανταγωνιστές είτε όχι. Έχει αποδειχθεί ότι ακόμα και οντότητες που ανήκουν σε τελείως διαφορετικό κλάδο είναι ικανές να προσφέρουν ιδέες και να προτείνουν μεθόδους που θα ευημερούσαν και σε οργανισμούς που πραγματεύονται διαφορετικά πράγματα.

Στο χώρο της διοίκησης, η τεχνική αυτή αναφέρεται ως benchmarking¹. Είναι η διαδικασία κατά την οποία παρατηρούνται, μετρώνται, αναλύονται και συγκρίνονται μέθοδοι και επιδόσεις οντοτήτων, ανεξαρτήτως γεωγραφικής περιοχής ή κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, με στόχο την άντληση πληροφοριών που θα βοηθήσουν στην βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Η τεχνική αυτή εξασφαλίζει ότι οποιαδήποτε μέθοδος ή στρατηγική εφαρμόζεται, αυτή ξεσκεπάζεται και αναλύεται, ώστε να εξεταστεί αν μπορεί να υιοθετηθεί στην εκάστοτε περίπτωση.

Η ιδέα του benchmarking προκύπτει από το γεγονός ότι παρατηρώντας κινήσεις των γύρω σου, μπορείς να εξελιχθείς. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός, στην προσπάθεια δημιουργίας της ιστοσελίδας του, έστω ότι ορίζει σαν προτεραιότητα την ασφάλεια των συναλλαγών που γίνονται μέσω αυτής. Για το σκοπό αυτό κάλλιστα θα μπορούσε να ακολουθήσει τεχνικές που εφαρμόζει μία τράπεζα. Επίσης, αν θέλει να αυξήσει τη δημοτικότητά του, θα μπορούσε να παρακολουθήσει τεχνικές προώθησης που ακολουθούν δημοφιλείς εταιρίες. Αν θέλει να παρέχει κάποια υπηρεσία στο διαδίκτυο (π.χ. ένα ξενοδοχείο να παρέχει ηλεκτρονικές κρατήσεις) μπορεί να μελετήσει τις μεθόδους κρατήσεων μιας εταιρίας αερομεταφορών. Βλέπουμε ότι όποια και να είναι η υπηρεσία που παρέχει κανείς, η εργασία του συνήθως αποτελείται από άλλες μικρότερες, που όμως για άλλες εταιρίες να είναι το κυρίως προϊόν που προσφέρουν. Αυτές, είναι λογικό να έχουν τελειοποιήσει τις τεχνικές που χρησιμοποιούν, οπότε αντιγράφοντάς τες βελτιώνεται. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν ακόμα και οι στρατηγικές διοίκησης που ακολουθούν άλλες εταιρίες. Μπορεί κανείς να μελετήσει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εφαρμόζονται, τα αποτελέσματα που έχουν αυτές σε κάθε τομέα και αν κρίνονται επιτυχημένες, υιοθετούνται.

Το επιτυχημένο benchmarking δεν γίνεται τόσο απλά όσο ίσως φαίνεται, ε-

¹ Στην ελληνική βιβλιογραφία συναντάμε τον όρο ως συγκριτική αξιολόγηση ή συγκριτική προτυποποίηση, ενώ πολλοί προτιμούν να διατηρούν την ξένη ορολογία.

νώ σε πολλές περιπτώσεις θα μπορούσε να αποδειχθεί δαπανηρό. Χρειάζεται να αναλωθούν πόροι του οργανισμού ή καλύτερα να υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται αποκλειστικά με αυτό. Ο D. Garvin, [10] αναφέρει χαρακτηριστικά ότι δεν πρόκειται περί *τουρισμού βιομηχανιών*, δεν υλοποιείται δηλαδή απλά με επισκέψεις σε οργανισμούς. Χρειάζεται μία ευρύτερη οργάνωση και συγκεκριμένος προσανατολισμός ώστε να παραχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το ίδιο άρθρο ξεχωρίζει τέσσερα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία της διαδικασίας: πρώτον, ενδελεχής έρευνα προς αναζήτηση οργανισμών που εφαρμόζουν βέλτιστα πρακτικές· δεύτερον, εκ των προτέρων ανάλυση των πρακτικών αυτών και των αποδόσεων τους· τρίτον, συναντήσεις και συνεντεύξεις με τους πρωταγωνιστές των μεθόδων προς υιοθέτηση, ώστε αυτές να κατανοηθούν σε βάθος· τέλος, ανάλυση του τρόπου με τον οποίο μπορούν να αφομοιωθούν και να υλοποιηθούν στον οργανισμό που ενδιαφέρεται.

Η διαδικασία που αναλύσαμε φανερώνει πώς μπορεί να αποδώσει η τεχνική του benchmarking και να βοηθήσει ουσιαστικά έναν οργανισμό. Χαρακτηριστικό της τεχνικής είναι ότι η έννοια της μάθησης είναι πάντα στο επίκεντρο. Η εξωστρέφεια και η μελέτη του περιβάλλοντος είναι αναγκαίο χαρακτηριστικό ενός μαθησιακού οργανισμού και εξασφαλίζει τη βελτιστοποίηση των τεχνικών η οποία αποτελεί κινούμενο στόχο.

2.5 Πειραματισμοί και καινοτομίες

Μέχρι τώρα έχουμε μελετήσει πώς μπορούμε να αξιοποιήσουμε κάποια πληροφορία που βρίσκεται γύρω μας και συχνά παραμένει ανεκμετάλλευτη. Είδαμε ότι πηγές μάθησης μπορούν να αποτελέσουν εργασίες του οργανισμού που έχουν γίνει στο παρελθόν, ομάδες που δραστηριοποιούνται στο άμεσο ή έμμεσο περιβάλλον, όπως πελάτες, ανταγωνιστές ή άλλες εταιρίες. Κοινό γνώρισμα των



Σχήμα 2.9: Οι καινοτομίες είναι αυτές που καθιστούν τον οργανισμό επιβιώσιμο και ανταγωνιστικό.

παραπάνω πηγών εξόρυξης δεδομένων είναι ότι η πληροφορία ήδη υπάρχει, μένει όμως να ανακαλυφθεί και να αξιοποιηθεί. Για παράδειγμα, όπως είδαμε, μέσω του benchmarking εντοπίζονται τεχνικές που ήδη εφαρμόζονται, ενώ με την αναδρομή σε παλαιότερες εργασίες προσπαθούμε να επαναλάβουμε επιτυχίες και να αποφύγουμε αποτυχίες που σημειώθηκαν εκεί.

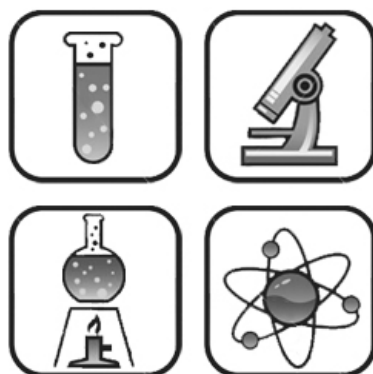
Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία νέας γνώσης. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτό το τμήμα του οργανισμού είναι συνήθως προτάσεις που γίνονται για πρώτη φορά, όχι μόνο στα πλαίσια της ίδιας της οντότητας αλλά και ευρύτερα. Τα πειράματα και οι αναζητήσεις για νέα υλικά και μεθόδους δεν αφορούν απλά την επίλυση τρεχόντων προβλημάτων. Μέσα από αυτό το τμήμα, ο οργανισμός επιδιώκει να διεκδικήσει τους ορίζοντες του, είτε παράγοντας καινοτόμες ιδέες, είτε εμβαθύνοντας στην κατανόηση των ήδη υπαρχουσών.

Όπως σε όλους τους τομείς, έτσι και στην έρευνα απαιτείται η σωστή οργάνωση και αφιέρωση πόρων ώστε να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα. Οι οργανισμοί φροντίζουν να παραμένουν σε συνεχή επαφή με την ακαδημαϊκή

κοινότητα καθώς και με βιομηχανίες που φημίζονται για την ερευνητική τους δραστηριότητα. Τα στελέχη συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια με στόχο την ενημέρωση πάνω σε θέματα νέων τεχνολογιών και την κατανόηση αυτών ώστε, αν κρίνεται σκόπιμο, να υιοθετηθούν και να εφαρμοστούν.

Εκτός από την αναζήτηση καινοτομιών σε εξωτερικούς φορείς, πολλοί οργανισμοί (κυρίως βιομηχανίες) έχουν το δικό τους ερευνητικό κέντρο με τον κατάλληλο εξοπλισμό και τις απαραίτητες υποδομές. Είναι προφανές ότι κάτι τέτοιο εμπεριέχει σημαντικό ρίσκο καθώς η έρευνα δεν υπόσχεται ότι θα παράγει αποτελέσματα. Μάλιστα, στις περισσότερες περιπτώσεις δαπανώνται σημαντικοί πόροι οι οποίοι δεν αποδίδουν τα προσδοκώμενα καθώς το πότε θα αποδώσει η αναζήτηση είναι απρόβλεπτος παράγοντας. Παρόλα αυτά, τα μέλη που δραστηριοποιούνται στο χώρο αυτό, πρέπει να ενθαρρύνονται να παίρνουν το ρίσκο γιατί μόνο έτσι θα προκύψουν καινοτόμες λύσεις, τις οποίες χρειάζεται ο οργανισμός για να παραμείνει ανταγωνιστικός. Το είδος των επενδύσεων σε έρευνα γίνεται συνήθως με τέτοιο τρόπο, ώστε ακόμα και αν μόνο ένα μικρό ποσοστό των πειραμάτων αποδίδει θετικά αποτελέσματα, η αξιοποίησή αυτών να αποσβένει το συνολικό κόστος. Έχουμε δει σε προηγούμενη ενότητα ότι η παρότρυνση γίνεται με διάφορες προστατευτικές πολιτικές για τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, θα μπορούσε στην αξιολόγησή τους να μην συμπεριλαμβάνονται τα αποτελέσματα τέτοιων πειραμάτων που εμφανίζουν μικρό ποσοστό επιτυχίας, καθώς αυτό θα τους απέτρεπε να παίρνουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν σε αυτά.

Η έρευνα αποτελεί σημαντική συνεισφορά στην μάθηση ενός οργανισμού. Μέσα από αυτή, τα μέλη της μαθαίνουν όχι μόνο να οδηγούνται σε επιτυχίες, αλλά κυρίως καταλαβαίνουν πώς αυτές προκύπτουν. Δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη σωστού τρόπου σκέψης και κριτικής ικανότητας, στοιχεία που θα οδηγήσουν σε επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης, από την έρευνα προκύπτουν



Σχήμα 2.10: Η έρευνα αφορά τη συστηματική αναζήτηση και επαλήθευση νέας γνώσης. Παρόλο που πολλές φορές είναι δαπανηρή, πρέπει να τίθεται σε προτεραιότητα διότι με τα αποτελέσματά της, ο οργανισμός καινοτομεί και προοδεύει.

νέα προϊόντα και υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει μία εταιρία, ενώ συχνά δημιουργούνται και νέες αγορές. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι, πολλά από τα αποτελέσματα έρευνας που υπάρχουν γύρω μας προέκυψαν τυχαία, ή κατά την εκπόνηση άλλων πειραμάτων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μπορεί ο στόχος του πειράματος να μην επιτεύχθηκε, όμως προέκυψαν παράπλευρες ανακαλύψεις που μπορούν να αξιοποιηθούν. Η ερευνητική δραστηριότητα, επίσης, δεν αφορά μόνο την ανάπτυξη αγαθών. Οι οργανισμοί ερευνούν ακόμα, νέους τρόπους διοίκησης και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και οργάνωσης της πληροφορίας, με σκοπό οι ομάδες εργασίας τους να δουλεύουν αποδοτικότερα.

2.6 Οργάνωση της πληροφορίας

Οι μαθησιακοί οργανισμοί, όπως έχουμε δει, παράγουν και καλλιεργούν καθημερινά νέα γνώση. Αυτή η πληροφορία πρέπει να οργανωθεί και να μεταδοθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι άμεσα αξιοποιήσιμη από όλα τα μέλη στα διάφορα τμήματα της οντότητας.



Σχήμα 2.11: Συστηματοποίηση. Ο οργανισμός που στοχεύει στην πλήρη αξιοποίηση της γνώσης δημιουργεί πλάνο δράσης και ροής της πληροφορίας.

2.6.1 Υιοθέτηση guidelines

Η γνώση των εξελίξεων και η συνεχής ενημέρωση για τις αλλαγές στο περιβάλλον του οργανισμού, δίνουν το δικαίωμα στα μέλη του να βελτιστοποιούν τις μεθόδους με τις οποίες λειτουργούν και να τις προσαρμόζουν στα νέα δεδομένα. Για κάθε μία από τις εργασίες μιας ομάδας διαμορφώνονται οδηγίες (guidelines). Όπως έχει τονιστεί, όταν προάγεται η μάθηση, είναι συνηθισμένο φαινόμενο να υπάρχει μείωση στην βραχυπρόθεσμη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Έτσι και σε αυτήν την περίπτωση, οι οδηγίες στοχεύουν στο να διευκολύνουν τη μάθηση κάνοντας την πιο εφικτή και άμεση.

Οι οδηγίες αυτές δημιουργούνται μέσα από την εμπειρία που αποκομίζουν τα μέλη από προγενέστερες εργασίες και φυσικά από την συνολική γνώση που αυτά αποκτούν συνεχώς. Παρόλα αυτά, κατά την συγγραφή τους πρέπει να δοθεί έμφαση σε κάποια βασικά σημεία, διαφορετικά αποτυγχάνουν στο ρόλο τους για εστίαση στη μάθηση.

Η παραδοχή ότι, οι σημερινές καλές πρακτικές αύριο δεν θα λειτουργούν, υπενθυμίζει πως αυτές οι οδηγίες πρέπει να είναι ευέλικτες και βέβαια όχι πε-

ριοριστικές σε πρωτοβουλίες. Δημιουργούνται με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να μην προσκολλώνται παθητικά σε αυτές, αλλά αντίθετα να μπορούν να αποκλίνουν, αν κρίνεται σκόπιμο. Μάλιστα υπάρχουν περιπτώσεις (π.χ. στο χώρο της ιατρικής), όπου οι ειδικοί επιβάλλεται να αντιμετωπίζουν κάθε περίπτωση με τις ιδιαιτερότητές της και όχι με κάποιες γενικές αλήθειες που ίσως θα προτείνουν οι οδηγίες. Αυτό είναι και το σημείο όπου προωθείται η μάθηση: καθένας που κρίνει σκόπιμο να ακολουθήσει μία τακτική που δεν προτείνεται, το κάνει και μετά το πέρας της εργασίας, καταγράφει ακριβώς τον τρόπο που λειτούργησε αλλά και τους λόγους που τον οδήγησαν σε αυτό. Με αυτήν την ενημέρωση των οδηγιών, αυτές εμπλουτίζονται με αντιμετώπιση ξεχωριστών περιπτώσεων και εξελίσσονται με τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν. Επίσης, με αυτόν τον τρόπο τονίζονται τυχόν ελλείψεις που μπορεί να έχουν οι οδηγίες και διορθώνονται. Αυτή η ευελιξία είναι που ωθεί τους εργαζόμενους στο να αποδέχονται αυτές τις οδηγίες.

Η τακτική υιοθέτησης οδηγιών διευκολύνεται πολύ όταν υπάρχει η κατάλληλη υποδομή. Πρέπει να υπάρχει μία κοινή βάση δεδομένων, όπου ο καθένας ανά πάσα στιγμή να έχει πρόσβαση από οπουδήποτε, ώστε να ενημερώνεται αλλά και να ενημερώνει. Αυτή η ενεργή επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών βοηθάει στο να μεταδίδεται η γνώση άμεσα σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Σε πολλές περιπτώσεις, υπάρχουν αρμόδιες ομάδες όπου, ανά τακτά χρονικά διαστήματα συνεδριάζουν με σκοπό την ανάλυση των πρόσφατων ενημερώσεων που έγιναν στη βάση. Σε αυτές τις συναντήσεις ανταλλάσσονται απόψεις πάνω στις νέες προσθήκες, διορθώνονται λάθη και οριστικοποιούνται αλλαγές.

Ένα σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί προσοχή κατά τη δημιουργία τέτοιων οδηγιών είναι η επιλογή των ανθρώπων που τις συντάσσουν. Ένα σύνηθες σφάλμα είναι να αναλαμβάνει η διοίκηση αυτήν την πρωτοβουλία. Αυτό έχει δύο κυρίως μειονεκτήματα: πρώτον, οι άνθρωποι που είναι καθημερινά πιο κον-

τά στη δουλειά γνωρίζουν καλύτερα τι προβλήματα αντιμετωπίζουν και γενικά τι συναντούν στην έκβαση μιας εργασίας, ενώ οι άνθρωποι της διοίκησης είναι συνήθως αναρμόδιοι γιατί λόγω της θέσης τους είναι πιο έξω από τα πράγματα· δεύτερον, η καταγραφή των οδηγιών αποτελεί μια καλή ευκαιρία για τους εργαζόμενους να λάβουν ομαδικά μεταξύ τους κάποιες αποφάσεις, να εξασκήσουν την κριτική τους ικανότητα και να συντάξουν κάτι που κυρίως οι ίδιοι θα χρησιμοποιούν.

Η υιοθέτηση οδηγιών είναι μία τεχνική που διευκολύνει τις εργασίες ρουτίνας και παράλληλα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν στη μάθηση. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται έμφαση ότι ακόμα και εργαζόμενοι που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία είναι χρήσιμοι για το σύνολο. Η φιλοσοφία του μαθησιακού οργανισμού θέτει σε προτεραιότητα τέτοιου είδους συνεισφορά, η οποία δεν θα ευδοκίμούσε σε περιβάλλοντα όπου υπάρχει η έννοια του φόβου.

2.6.2 Μετάδοση της γνώσης

Για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στο σύνολο του οργανισμού, πρέπει να εξασφαλιστεί η μετάδοσή της πληροφορίας έγκυρα και έγκαιρα σε όλα τα τμήματα και τους τομείς του. Η παραπάνω τεχνική υιοθέτησης guidelines είδαμε πως βοηθάει και προς αυτήν την κατεύθυνση. Μάλιστα η πληροφορία που υπάρχει στη βάση δεδομένων μπορεί να εμπλουτιστεί ακόμα και οπτικοακουστικό υλικό, ώστε να γίνεται πιο άμεση η επικοινωνία.

Ένας ακόμα τρόπος για τη μεταφορά της γνώσης είναι η τακτική αλλαγή θέσεων των ειδικών. Μία ομάδα, για παράδειγμα, που ειδικεύεται στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων και είχε πετυχημένη πορεία σε ένα τμήμα, μπορεί να βοηθήσει και άλλα τμήματα να ξεπεράσουν τυχόν εμπόδια. Αυτές οι μετακινήσεις μπορεί να αφορούν όχι μόνο υψηλόβαθμα στελέχη αλλά και εργαζόμενους από τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και μπορεί να αφορούν από αλλαγή

ομάδας εργασίας στο ίδιο τμήμα, μέχρι αλλαγή τομέα (το οποίο στην περίπτωση μεγάλων πολυεθνικών μπορεί να σημαίνει αλλαγή γεωγραφικής θέσης).

Επίσης, πολλοί οργανισμοί διοργανώνουν συχνά εκπαιδευτικά προγράμματα για τα μέλη τους και εκπαιδευτικά σεμινάρια πάνω σε τελευταία πορίσματα. Έτσι εξασφαλίζεται ότι όλοι παραμένουν ενήμεροι των εξελίξεων. Βέβαια το να παρακολουθεί κανείς ένα μάθημα από το να το εμπεδώνει και να είναι σε θέση να το εφαρμόσει απέχει πολύ. Συχνό είναι το φαινόμενο, να γίνονται όλες οι παραπάνω ενέργειες μετάδοσης των νέων δεδομένων και παρόλα αυτά οι εργαζόμενοι να μην υλοποιούν αυτά που έμαθαν. Η απάντηση είναι ότι πιθανότατα δεν έμαθαν. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν υπήρχε πρακτικό κομμάτι κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων. Η ενεργητική μάθηση είναι πολύ πιο αποτελεσματική από την παθητική και μόνο όταν οι μαθητευόμενοι βλέπουν στην πράξη τα αποτελέσματα μπορούν να τα εμπεδώσουν.

Η νέα πληροφορία, που είναι το μεγάλο πλεονέκτημα ενός μαθησιακού οργανισμού, δεν πρέπει να παραμένει στο συρτάρι. Πρέπει να υπάρχει μέριμνα ώστε να μεταδίδεται η γνώση και να μαθαίνουν όλοι τα συμπεράσματα που προκύπτουν καθημερινά. Έτσι, τα μέλη της οντότητας μπορούν να παρακολουθούν και να πρωταγωνιστούν στις εξελίξεις, ενώ μέσα από τη δική τους εξέλιξη επωφελείται και συνολικά ο οργανισμός.

Κεφάλαιο 3

Η μάθηση στους ενήλικες

Στην προσπάθειά του ένας οργανισμός να υιοθετήσει τις μεθόδους που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, με σκοπό να εστιάσει στη μάθηση, οφείλει να λάβει υπόψη του έναν σημαντικό παράγοντα: στη διαδικασία της μάθησης πρωταγωνιστούν ενήλικες, τις περισσότερες φορές μορφωμένοι και πιθανόν κατὰξιομένοι ακαδημαϊκά ή και επαγγελματικά. Αυτά τα δεδομένα πρέπει να προσεχθούν κατά την εκπαίδευση διότι με λάθος προσεγγίσεις μπορεί, αντί να βοηθήσουν τη μάθηση, να τη βραχυκυκλώσουν.

3.1 Ικανότητα μάθησης των ενηλίκων

Ένα από τα πρώτα πράγματα που πρέπει να ξέρουν οι άνθρωποι της διοίκησης (ή άλλοι ειδικοί) που θα προσπαθήσουν να εκπαιδεύσουν εργαζόμενους είναι ότι οι ενήλικες δεν φέρονται όμοια με τα παιδιά. Δεν αναζητούν τη γνώση το ίδιο συχνά, δεν χαρακτηρίζονται από την ίδια περιέργεια, και συνεπώς δεν είναι το ίδιο δεκτικοί στη νέα γνώση. Ειδικοί στο χώρο της ψυχολογίας (όπως παρουσιάζονται οι απόψεις τους στο άρθρο του E. Prewitt [25]) υποστηρίζουν επιστημονικά την παραπάνω παρατήρηση, τονίζοντας ότι το μυαλό των νέων δεν έχει αναπτύξει μία δεδομένη ιεράρχηση της γνώσης με αποτέλεσμα αυτή

η ευελιξία να τους βοηθάει στο να δέχονται νέες πληροφορίες πολύ εύκολα. Αντίθετα, το ανεπτυγμένο μυαλό των ενηλίκων αποτελείται από πιο σταθερές δομές για αποθήκευση της πληροφορίας, έχει δηλαδή ήδη σχηματισμένη μία άποψη για τα πράγματα και αν τα νέα δεδομένα δεν συμβαδίζουν με αυτήν την άποψη, δύσκολα καταχωρούνται.

Συμπεραίνει εύκολα κανείς ότι η μάθηση μπορεί να είναι δύσκολη, επίπονη και αργή διαδικασία για τους μεγάλους. Οι εκπαιδευτές¹ πρέπει να συσχετίζουν τη νέα πληροφορία που επιδιώκουν να μεταδώσουν, με γνώσεις που ήδη έχουν οι ακροατές, καθώς είναι πολύ πιο εύκολο για αυτούς να αναπτύξουν και να καλλιεργήσουν υπάρχουσες πληροφορίες έναντι νέων. Είναι σημαντικό να γνωρίζει από πριν ο ομιλητής το υπόβαθρο του κοινού του, ώστε να μιλήσει σε αυτό με την ίδια γλώσσα. Για παράδειγμα, διαφορετικά πρέπει να προσεγγίσει κανείς ένα θέμα σε μηχανικούς (ίσως να εστιάσει σε μαθηματική λογική, να χρησιμοποιήσει γραφήματα και μεθόδους που έχουν συνηθίσει να βλέπουν) και διαφορετικά σε πιο θεωρητικούς ή ανθρώπους που δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία.

Όπως έχει αναφερθεί, ένα μάθημα ή ακόμα και μία απλή συζήτηση, γίνονται πιο κατανοητά αλλά και ενδιαφέροντα όταν υπάρχει άμεσος συσχετισμός τους με πραγματικά παραδείγματα από το χώρο εργασίας ή και τον έξω κόσμο. Τέτοιου είδους παραδείγματα, δίνουν νόημα στην ανάλυση και καθιστούν σαφείς τις εφαρμογές που μπορεί να έχει η νέα γνώση. Όταν η ερώτηση “πού θα μου χρειαστεί να μάθω κάτι τέτοιο;” δεν έχει σαφή και άμεση απάντηση, τότε γρήγορα το μάθημα θα ξεχαστεί αφού η νέα γνώση δεν θα περάσει ποτέ στη μνήμη. Από την άλλη, αν κάποιος καταλάβει ότι με το να εφαρμόσει αυτό που ακούει θα κάνει πιο εύκολη και αποδοτική εργασία, ή θα λύσει κάποιο πρόβλημα

¹ Με τον όρο εκπαιδευτές εννοούνται όλοι όσοι επιχειρούν κάποιας μορφής διδασκαλία, συνάντηση με εκπαιδευτικό χαρακτήρα, εκπαιδευτικό σεμινάριο κλπ. Τέτοιοι μπορεί να είναι είτε επαγγελματίες που δουλεύουν πάνω σε θέματα εκπαίδευσης, είτε προϊστάμενοι τμημάτων που βασίζονται στη γνώση για να καθοδηγήσουν την ομάδα τους.



Σχήμα 3.1: *Η μάθηση στους ενήλικες.* Η ικανότητα απορρόφησης νέας πληροφορίας από τους ενήλικες δεν είναι όμοια με αυτή των παιδιών. Οι σχηματισμένες δομές στον εγκέφαλο μπορούν πιο εύκολα να καλλιεργούν την ήδη υπάρχουσα γνώση, παρά να δέχονται νέα. Αυτό είναι ένας βασικός λόγος που καθιστά το έργο των εκπαιδευτών δύσκολο.

που συχνά εμφανίζεται στη δουλειά του, είναι σίγουρο ότι θα συμμετέχει με μεγάλο ενδιαφέρον και θα δεχτεί με ευκολία νέες πληροφορίες.

Αυτό το τελευταίο χαρακτηριστικό που βοηθάει τη μάθηση, έχουν προσπαθήσει να εκμεταλλευτούν πολλοί οργανισμοί εφαρμόζοντας μια αντίστροφη διαδικασία: εκτός από τη διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων όπου παρέχονται γνώσεις που ίσως χρειαστούν στο μέλλον, παρέχονται γνώσεις μόλις κάποιος εμφανιστεί να τις έχει ανάγκη. Πρώτα, δηλαδή, χρειάζεται κάποιος τη νέα γνώση και ύστερα του παρέχεται αυτή. Με αυτόν τον τρόπο, ο εργαζόμενος αναζητά τη νέα γνώση καθώς αυτή θα έχει άμεση εφαρμογή, οπότε η εκπαιδευτική διαδικασία θα είναι απολύτως αποδοτική. Διάφοροι μεγάλοι οργανισμοί που έχουν δικά τους εκπαιδευτικά κέντρα μπορούν να προσφέρουν άμεσα στα μέλη τους τις πληροφορίες που χρειάζονται. Σύννηθες είναι και το φαινόμενο εργαζόμενοι να συμμετέχουν σε σεμινάρια εκτός του χώρου εργασίας τους, σε ακαδημαϊκούς χώρους ή σε άλλους μεγάλους οργανισμούς, όπου την εκπαίδευσή τους θα αναλάβουν αρμόδιοι. Τέτοιες οντότητες, που δίνουν την πρέπουσα σημασία και αναλώνουν πόρους στην εκπαίδευση των μελών τους, είναι αυτές

που όχι μόνο επιβιώνουν αλλά πρωταγωνιστούν.

3.2 Αμυντική στάση

Το μορφωτικό επίπεδο και η εμπειρία του κάθε εργαζόμενου παίζει βασικό ρόλο στην διαμόρφωση κλίματος μάθησης σε μία ομάδα. Θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι, εφόσον τα μέλη ενός οργανισμού στην πλειοψηφία τους είναι απόφοιτοι πανεπιστημίων και έχουν αφιερώσει σημαντικό μέρος της ζωής τους στα θρανία, δεν θα δυσκολευτούν να δεχθούν την έννοια της μάθησης και στο χώρο εργασίας τους. Μάλιστα, όταν μιλάμε για υψηλά ιεραρχικά επίπεδα, όπου οι εργαζόμενοι έχουν αρκετές ακαδημαϊκές και επαγγελματικές επιτυχίες στο βιογραφικό τους, τα πράγματα θα μπορούσαν να γίνονται ακόμα πιο απλά.

Στην πράξη, όμως, τα γεγονότα δεν επαληθεύουν αυτήν την υπόθεση. Ο C. Argyris [2] παρατηρεί ότι, οι επιτυχημένοι επαγγελματίες σε έναν οργανισμό, οι οποίοι καταλαμβάνουν καίριες θέσεις και προσπαθούν να εμψυχήσουν πνεύμα μάθησης, είναι οι ίδιοι που αποτελούν εμπόδιο στη δημιουργία αυτού ακριβώς του πνεύματος. Ενώ, δηλαδή, είναι υπέρμαχοι της έννοιας του μαθησιακού οργανισμού και δουλεύουν γύρω από αυτή, όταν έρχεται η ώρα να το αποδείξουν αποτυγχάνουν. Αυτό, όσο παράδοξο και αν φαίνεται, οφείλεται στο επιτυχημένο παρελθόν τους.

Αξίζει να θυμίσουμε σε αυτό το σημείο ότι, για να επιτευχθεί η μάθηση οφείλει ο καθένας να εξετάζει σε βάθος τις επιλογές του και τα δεδομένα του και όταν εμφανίζονται σφάλματα να τα εκφράζει με ειλικρίνεια, ώστε όλοι να μάθουν από αυτά. Οι εργαζόμενοι που είναι επιτυχημένοι σε ότι κάνουν στη δουλειά τους, σπάνια σημειώνουν αποτυχίες, και συνεπώς δεν ξέρουν πώς να ανακάμψουν από αυτές. Δεν έχουν μάθει να χάνουν και να αξιοποιούν τα λάθη τους μαθαίνοντας από αυτά. Το αποτέλεσμα; Όταν έρχεται η ώρα να κριθεί η δουλειά τους και κάτι δεν έχει πάει καλά, δυσκολεύονται να το δεχτούν,

ρίχνοντας το φταίξιμο σε άλλους παράγοντες. Αυτό είναι και το σημείο όπου η ικανότητα μάθησής τους μπλοκάρει και δεν αρνούνται να αποδεχθούν την κατάσταση. Μάλιστα όταν δεν υπάρχει η κατάλληλη ψυχολογική ασφάλεια (ενότητα 2.2), αυτή η άμυνα που βγάζουν για να προστατευτούν μπορεί να γίνει ακόμα πιο ισχυρή.

Αυτή η στάση που χαρακτηρίζει την πλειοψηφία των επιτυχημένων εργαζόμενων οφείλεται και σε ενοχές που αυτοί νοιώθουν. “Υπάρχει εταιρία, όπου το 90% των εργαζομένων απάντησαν ότι είναι άκρως ικανοποιημένοι από την δουλειά τους, οπότε μια ενδεχόμενη αποτυχία ή επίδοση χαμηλότερη των προσδοκειών, τους γεμίζει τύψεις και τους κάνει να νοιώθουν ότι δεν αξίζουν το μισθό που παίρνουν”, αναφέρει ο Argyris. Μάλιστα, στην εργασία τους επιδιώκουν όχι απλά να ολοκληρώσουν με επιτυχία μία αποστολή, αλλά να έχουν και βέλτιστες επιδόσεις, ακόμα κι αν κάτι τέτοιο δεν είναι το ζητούμενο από τον πελάτη. Στην ίδια έρευνα αναφέρεται ότι, αυτοί οι εργαζόμενοι είναι συνήθως πιο ευαίσθητοι και εύθραυστοι από άλλους που γνωρίζουν πώς να αντιμετωπίσουν μία αποτυχία. Η απογοήτευσή τους αυτή, βγαίνει προς τα έξω με τη μορφή κατηγοριών σε οποιονδήποτε άλλο γύρω, εκτός από τον εαυτό τους. Αν σε αυτήν την ψυχολογία έρθει να προστεθεί και μία αρνητική αξιολόγηση, η διαδικασία δυσκολεύει ακόμα περισσότερο.

Όταν ο ηγέτης της ομάδας γνωρίζει τα παραπάνω προβλήματα, έχει τη δυνατότητα με σωστούς χειρισμούς να κάμψει την άμυνα των εργαζομένων. Πρέπει να τους δείξει ότι πρώτος ο ίδιος κάνει λάθη και δέχεται να τα συζητήσει ανοιχτά μαζί τους. Δέχεται την κριτική και δεν προσπαθεί να προστατευτεί. Βάζει το κέρδος της ομάδας πάνω από τον εγωισμό του και την προσωπική καταξίωση. Μόνο έτσι μπορούν να ανιχνευτούν και να διορθωθούν λάθος επιλογές. Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζεται ένας διάλογος μεταξύ εργαζομένων και διευθυντή (όπως τον καταγράφει ο Argyris στο άρθρο του). Επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος

διάλογος γιατί απεικονίζει ακριβώς τα παραπάνω προβλήματα στις απόψεις των μελών της ομάδας και τη στρατηγική που ακολουθεί ο διευθυντής ώστε να μην τους κλείσει στον εαυτό τους αλλά να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Προσέξτε ότι κατά τη διάρκεια της συνάντησης, ο διευθυντής εστιάζει στα δικά του λάθη και δεν επικρίνει την ομάδα του. Με τον να μην βάζει ο ίδιος άμυνα στον εαυτό του, κάνει τους υπόλοιπους να ακολουθήσουν τον ίδιο δρόμο και τελικά καταφέρνει να τους συμβουλέψει.

3.3 Ανταγωνισμός ή ομαδικότητα;

Για τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και μάθησης, πρέπει η διοίκηση να δώσει σαφή προσανατολισμό στην ομαδικότητα. Αυτό θα βοηθήσει τον καθένα να βλέπει την έννοια της μάθησης σαν το μέσο που θα βοηθήσει στην εξέλιξη και επιτυχία του συνόλου. Επίσης, η ομαδικότητα βοηθάει στο να εκλείψουν τα παραπάνω φαινόμενα ψυχολογικής ανασφάλειας, καθότι η κάθε αποστολή δεν αντιμετωπίζεται σαν προσωπικό στοίχημα αλλά σαν συλλογική προσπάθεια.

Παρόλο που η συνεργασία είναι βασική προϋπόθεση για την πρόοδο σε έναν οργανισμό, πολλοί παραβλέπουν την σημασία της ομάδας και αρκούνται στις ατομικές επιτυχίες. Η εκπαίδευση που έχει δεχθεί ο καθένας στη ζωή του, είτε από σπουδές, είτε από χώρους εργασίας, παίζει πρωτεύοντα ρόλο σε αυτή τη νοοτροπία. Τα ακαδημαϊκά προγράμματα και οι συνθήκες στην αγορά εργασίας συνήθως απαιτούν προσωπική επιτυχία και σπάνια επιβραβεύουν την ομαδική σκέψη, με αποτέλεσμα να προάγεται ο ανταγωνισμός. Ακόμα και μέσα στον ίδιο οργανισμό καλλιεργούνται ατομικιστικές αντιλήψεις που ευνοούν το προσωπικό συμφέρον και θέτουν σε δεύτερη μοίρα το συλλογικό.

Η διοίκηση, όπως είναι φυσικό, είναι αυτή που επιτρέπει ή δυσκολεύει με τις πράξεις της, την ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος ομαδικότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι αξιολογήσεις και τα κίνητρα που δίνονται. Αν η αξιολόγηση-

Πίνακας 3.1: Διάλογος σε μαθησιακό οργανισμό. Σε μία συμβουλευτική εταιρία, ο διευθυντής συναντιέται με μία ομάδα εργαζομένων που έχουν αναλάβει έναν πελάτη (πηγή: C. Argyris [2]).

Διευθυντής: “Υπάρχει κάτι που αν είχα κάνει καλύτερα θα βοηθούσε;”
Εργαζόμενος 1: “Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που είχα με τον τρόπο που χειριστήκατε το θέμα είναι ότι δεν λέγατε “όχι” ούτε στον πελάτη, ούτε στον προϊστάμενό σας που είχαν παράλογες απαιτήσεις.”
Εργαζόμενος 2: “Η αλήθεια είναι βέβαια ότι ποτέ δεν ήρθαμε να σας το πούμε. Σας κατηγορούσαμε πίσω από την πλάτη σας, αλλά ποτέ δεν το αποκαλύψαμε.”
Διευθυντής: “Θα βοηθούσε πολύ να μου είχατε πει κάτι νωρίτερα. Είπα ή έκανα κάτι που σας έπεισε ότι είναι καλύτερο να μου το χτύψετε;”
Εργαζόμενος 3: “Απλά δεν θέλαμε να φαινόμαστε σαν να κλαιγόμαστε.”
Διευθυντής: “Σίγουρα δεν μου ακούγεστε σαν να κλαίγεστε. Αυτό που συμπεραίνω είναι ότι εγώ έκανα λάθος που δεν έλεγα όχι και εσείς μου το χτύπατε, οπότε δεν είχα τα δεδομένα που χρειαζόμουν για να πω όχι.”
⋮
Διευθυντής: “Είπατε ότι οι πελάτες ήταν υπερόπτες και δεν ήταν συνεργάσιμοι. Τι ακριβώς έκαναν;”
Εργαζόμενος 1: “Ένας με ρώτησε πόσο καιρό έχω τελειώσει το σχολείο.”
Εργαζόμενος 2: “Άλλος με ρώτησε πόσο χρονών είμαι.”
Εργαζόμενος 3: “Εμένα ένας μου είπε ότι το μόνο που κάνουμε είναι να παίρνουμε συνεντεύξεις, να γράφουμε αναφορές και να πληρωνόμαστε.”
Διευθυντής: “Πράγματι, η μικρή ηλικία που έχουμε χτυπάει αρνητικά στους πελάτες και τους βγάζει μία άμυνα. Άραγε μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα; Επίσης, βλέπω έχετε την τάση να κακολογείτε τους πελάτες.”
Εργαζόμενος 1: “Αν αυτοί δεν μπορούν να δεχθούν κάποια δεδομένα δεν φταίμε εμείς...”
Εργαζόμενος 2: “Βέβαια, με το να θεωρούμε ότι είναι ανίκανοι να μάθουν, απαλλάσσουμε τον εαυτό μας από το να τους κάνουμε να μάθουν.”
Διευθυντής: “Αρα τι εναλλακτική έχουμε; Πώς μπορούμε να άρουμε την άμυνά τους και να μιλήσουμε ανοιχτά;”
Εργαζόμενος 3: “Όλοι ξέρουμε ότι δεν είναι η ηλικία το πρόβλημα. Είναι στο αν θα καταφέρουμε να βελτιώσουμε την πορεία την εταιρίας τους. Από αυτό θα έπρεπε να μας κρίνουν, κι αν δεν είναι ευχαριστημένοι να μας ξεφορτώνονται, όποια κι αν είναι η ηλικία μας.”
Διευθυντής: “Πιθανώς αυτό ακριβώς πρέπει να τους πούμε.”

ση γίνεται για την μέτρηση της παραγωγικότητας του κάθε υπαλλήλου και τα κίνητρα (οικονομικά οφέλη, βραβεία κ.ά.) αφορούν την προσωπική επιτυχία, τότε είναι εύλογο ο καθένας να αγωνίζεται για τον εαυτό του. Αντίθετα, μια διαδικασία που αναγνωρίζει και επιβραβεύει το ομαδικό πνεύμα, προάγει και μία ανάλογη κουλτούρα την οποία θα ακολουθήσουν οι υπάλληλοι. Θα μπορούσε ακόμα, η διαδικασία αξιολόγησης να επιτρέπει την ανάλυση των επιδόσεων μεταξύ των ίδιων των υπαλλήλων και όχι μόνο μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου. Έτσι δίνεται η ευκαιρία στον καθέναν να μαθαίνει από τους γύρω του, χωρίς να χρειάζεται να επέμβει κάποιος ανώτερος, η εμπλοκή του οποίου αναπόφευκτα προκαλεί άγχος.

Η ικανότητα δράσης ενός ατόμου μέσα σε ομάδα είναι κάτι που αναζητούν οι μαθησιακοί οργανισμοί από την φάση της πρόσληψης κιόλας. Όταν θέλει κανείς να χτίσει ομαδικό πνεύμα, θα προσλάβει άτομα που έχουν δραστηριοποιηθεί σε ομάδες - είτε επαγγελματικά, είτε στη ζωή τους γενικότερα - και έχουν επιδείξει ομαδικές ικανότητες και όχι επαγγελματίες που είναι καλοί στη δουλειά τους αλλά προτιμούν να δουλεύουν μόνοι. Η L. Gratton [13] παρατηρεί ότι οι άνθρωποι που εμπλέκονται στην πρόσληψη προσωπικού, όσο αντικειμενικοί και αν είναι, τείνουν να δέχονται άτομα που ταιριάζουν στο δικό τους προφίλ. Συνεπώς, αν θέλει κανείς να προσλάβει άτομα με ομαδικό πνεύμα, θέτει τέτοια άτομα ως υπεύθυνα πρόσληψης.

Όταν έχει δημιουργηθεί ένα τέτοιο κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας, οι εργαζόμενοι νοιώθουν πιο άνετα να ζητήσουν βοήθεια από κάποιο συνάδελφό τους ή προϊστάμενο. Βέβαια, το παράδειγμα πρέπει να το δώσουν τα υψηλά στελέχη, τα οποία οφείλουν να συζητούν με τους υφισταμένους τους τα προβλήματά τους. Έτσι, υπάρχει προθυμία από όλες τις πλευρές για ανταλλαγή απόψεων και συνεισφορά στη μάθηση, οι προσωπικές επιτυχίες παραμερίζονται και στον οργανισμό γίνεται πραγματική δουλειά.

Κεφάλαιο 4

Μοντέλα μέτρησης μαθησιακής ετοιμότητας ενός οργανισμού

Όπως έχουμε δει μέχρι τώρα, οι μαθησιακοί οργανισμοί δημιουργούν, αποκτούν, καλλιεργούν και μεταφέρουν συνεχώς νέες γνώσεις. Αυτό τους καθιστά ικανούς, έναντι των ανταγωνιστών τους, να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται στις ραγδαίες αλλαγές της αγοράς, της τεχνολογίας και εν γένει του περιβάλλοντος. Θέλοντας να εκμεταλλευτούν τη δύναμη της γνώσης, πολλοί ηγέτες στρέφονται προς την υιοθέτηση μεθόδων που μετατρέπουν την ομάδα, το τμήμα ή τον οργανισμό τους, σε πηγή αξιοποίησης της πληροφορίας, όπως είναι οι μαθησιακές οντότητες.

Εύλογα, όταν κανείς ξεκινά την εφαρμογή μιας στρατηγικής, δημιουργείται η ανάγκη χρησιμοποίησης ενός εργαλείου που δίνει μία ανάδραση για την πορεία της ομάδας του με τη νέα αυτή στρατηγική. Εφαρμόζεται σωστά; Έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα; Σε ποιους τομείς χρειάζονται ακόμα βελτιώσεις; Ουσιαστικά χρειάζεται ένα εργαλείο που δίνει πληροφορίες για το βαθμό στον



Σχήμα 4.1: Η ανάδραση είναι αναγκαία για τον κάθε ηγέτη, γιατί του δίνει τη δυνατότητα να ανακαλύψει την πραγματικότητα για το πώς αντιδρά η ομάδα του στις στρατηγικές του. Τονίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία και γίνονται έγκαιρα διορθωτικές αλλαγές.

οποίο έχουν επιτευχθεί οι αλλαγές, για το αν εφαρμόζονται οι τεχνικές μάθησης παντού κλπ. Ειδικά για τους μεγάλους οργανισμούς, κάτι τέτοιο είναι αναγκαίο ώστε η ετοιμότητα μάθησης να παρακολουθείται διατμηματικά και να διαφαίνονται γρήγορα τυχόν δυσλειτουργίες, καθώς επίσης και το κατά πόσο η κάθε επιμέρους ομάδα συνεισφέρει στο σύνολο του οργανισμού. Αντίθετα, αν ένας ηγέτης δεν έχει τρόπο να αφουγκράζεται την ομάδα του και το κατά πόσο αυτή ωφελείται από τη στρατηγική του, επόμενο είναι να μην ξέρει αν εκμεταλλεύεται - και σε τι βαθμό - τα νέα δεδομένα, αν καταφέρνει να αξιοποιεί τα λάθη και αν τα μέλη της είναι σε θέση να μάθουν.

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε τμήμα της βιβλιογραφίας σχετικά με τη μέχρι τώρα έρευνα πάνω στη δημιουργία ενός τέτοιου εργαλείου που να χρησιμοποιείται εύκολα από μικρές ή μεγάλες οντότητες. Μία από τις μελέτες που θα δούμε είναι των W.R. King και D.G. Ko [18], οι οποίοι χτίζουν ένα μοντέλο μέσω μίας αλυσίδας αξιών της γνώσης - πληροφορίας. Η παρατήρηση στην οποία βασίζεται η μελέτη είναι ότι οι βελτιωμένες πληροφορίες που μετατρέπονται σε γνώση είναι καθοριστικές για τις αποφάσεις που λαμβάνονται στον

οργανισμό και επηρεάζουν την συνολική του απόδοση. Στην αλυσίδα αξιών εμφανίζονται τέσσερα επίπεδα της πορείας της πληροφορίας που αφορούν τη σύλληψη μέσω της αναζήτησης και της παρατήρησης, τις ενέργειες που γίνονται ώστε να διαδοθεί η νέα αυτή πληροφορία, η αξιοποίησή της και η επίδραση που έχει τελικά στην πορεία του οργανισμού. Τέλος, δίνονται και κάποια συγκεκριμένα κριτήρια για κάθε επίπεδο, τα οποία αν πληρούνται, εξασφαλίζουν τη μάθηση και την αξιοποίηση της γνώσης.

Επίσης, θα παραθέσουμε την ανάλυση που κάνουν οι D. Garvin, A. Edmonson και F. Gino [11], η οποία θέτει ξεκάθαρα τα ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν τον κάθε ηγέτη που στοχεύει στη μάθηση. Τα θέματα που διερευνώνται καλύπτουν τις περισσότερες από τις μεθόδους που αναλύσαμε στο κεφάλαιο 2 και είναι ομαδοποιημένα σε τρεις βασικές ενότητες. Η πρώτη αφορά το εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων και κατά πόσο αυτό υποστηρίζει τη μάθηση. Η δεύτερη αφορά τις τεχνικές, τα εργαλεία, γενικά τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί μια ομάδα για να εκμεταλλεύεται την νέα πληροφορία. Τέλος, η τρίτη ενότητα αφορά τη διοίκηση και την ενθάρρυνση που αυτή παρέχει στους εργαζόμενους προς την ζητούμενη κατεύθυνση.

Υπάρχει, επιπλέον, μία μελέτη που έχει γίνει γενικά για την αξιολόγηση των οργανισμών από τους Loch et al. [22], η οποία αναλύει το μοντέλο βιομηχανικής αριστείας του INSEAD. Ανάμεσα στους διάφορους τομείς που εξετάζει το συγκεκριμένο μοντέλο, υπάρχουν θέματα που αφορούν άμεσα ή έμμεσα την ικανότητα μάθησης ενός οργανισμού, τα οποία και θα παρουσιάσουμε.

Τα ζητήματα που πραγματεύονται οι συγκεκριμένες μελέτες, είναι χρήσιμα γιατί προβληματίζουν τον ηγέτη και του προτείνεται μία πορεία που μπορεί να ακολουθήσει για να βελτιωθεί. Επιπλέον, στην δεύτερη εργασία [11], δίνονται απαντήσεις που έχουν να κάνουν με την επίδοση σε κάθε τομέα ξεχωριστά, αλλά και ποιες είναι οι επιδόσεις διαφόρων μεγάλων οργανισμών στους τομείς αυτούς.

“Τα συγκριτικά αποτελέσματα είναι αυτά που έχουν περισσότερο σημασία και όχι τα απόλυτα”, αναφέρουν οι συγγραφείς, καθότι μπορεί μια επίδοση, για παράδειγμα 70%, σε έναν τομέα να είναι χαμηλή - όταν ο μέσος όρος είναι πάνω από 80% και υπάρχουν πολλοί που ξεπερνούν το 95% - ενώ αντίθετα μία επίδοση 60% να είναι άριστη - σε τομείς που ο μέσος όρος δεν ξεπερνά το 40%. Επίσης, η έρευνα αυτή δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συγκρίνουν τις μεταξύ τους αποδόσεις και να σχηματίσουν μία συνολική εικόνα για το τμήμα τους. Η ανάλυση του βαθμού στον οποίο επιτυγχάνεται η έμφαση στη μάθηση, πρέπει να γίνεται ακόμα και στα χαμηλά ιεραρχικά στρώματα του οργανισμού και όχι μόνο στη διοίκηση, όπως πολλοί εφαρμόζουν. Αυτό είναι λογικό αν σκεφτεί κανείς ότι το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς του οργανισμού γίνεται από τους εργαζόμενους των κατώτερων επιπέδων, συνεπώς αυτοί είναι που διαχειρίζονται και εφαρμόζουν τη γνώση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μέσοι όροι και τα στατιστικά που εμφανίζει η συγκεκριμένη μελέτη, έχουν προκύψει από έρευνα που έχουν διεξάγει οι συγγραφείς και το Harvard Business School το 2006. Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν 125 υψηλόβαθμα στελέχη από οργανισμούς διάφορων κλάδων και τα αποτελέσματά τους διαμόρφωσαν τα γραφήματα που θα εξετάσουμε στη συνέχεια. Ο χρήστης κατά την συμπλήρωση των απαντήσεών του, μπορεί να επιλέξει πέντε με εφτά (ανάλογα με την περίπτωση) βάρη εμπιστοσύνης στην απάντησή του (εντελώς αληθές, σχεδόν αληθές, άλλοτε ισχύει άλλοτε όχι, σχεδόν πάντα αληθές, αληθές κλπ). Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται πιο ακριβής εικόνα και τα αποτελέσματα προκύπτουν με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Στη συνέχεια θα μελετήσουμε τους επιμέρους τομείς που εξετάζουν οι παραπάνω μελέτες και θα παρουσιάσουμε αποτελέσματα και συμπεράσματα που προκύπτουν.

4.1 Πρώτο μοντέλο

Αρχικά θα παρουσιάσουμε το μοντέλο μέτρησης της μάθησης και αξιοποίησης πληροφορίας, όπως αναλύεται από τους W.R. King και D.G. Ko [18]. Η συγκεκριμένη μελέτη εστιάζει στην πορεία που έχει η πληροφορία μέσα σε έναν οργανισμό και στην αξία που της προστίθεται καθώς αυτή περνάει από άνθρωπο σε άνθρωπο, από τμήμα σε τμήμα ή ακόμα και από οργανισμό σε οργανισμό.

Η σχέση που έχουν οι όροι *δεδομένα-πληροφορία-γνώση* είναι αμφίδρομη. Αυτό σημαίνει πρώτον, ότι τα νέα δεδομένα μεταφέρουν μία πληροφορία, η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί και να γίνει γνώση και δεύτερον ότι μπορεί η ήδη υπάρχουσα γνώση να οδηγήσει στην κατάλληλη αναζήτηση πληροφορίας, η οποία επιφέρει τα ζητούμενα νέα δεδομένα. Όπως τονίζουν οι συγγραφείς, οι δύο αυτές εκδοχές είναι συμπληρωματικές και το πλαίσιο στο οποίο κινήθηκαν για τη μελέτη τους υποστηρίζουν και τις δυο.

Η κίνηση της γνώσης γίνεται *οριζόντια* στα τρία επίπεδα του οργανισμού: μεταξύ εργαζομένων, μεταξύ διαφορετικών τομέων και μεταξύ οργανισμού και εξωτερικών παραγόντων (άλλοι οργανισμοί, προμηθευτές κλπ). Επίσης, η γνώση μπορεί να κινηθεί και *κατακόρυφα*, δηλαδή από τους εργαζόμενους να μεταφερθεί σε έναν τομέα του οργανισμού ή από έναν τομέα σε άλλους οργανισμούς και αντίστροφα.

Παρακάτω φαίνονται τα στάδια από τα οποία περνάει η πληροφορία, από την ώρα που δημιουργείται (ή αποκτάται) μέχρι την επιρροή που ασκεί στο σύνολο του οργανισμού.

1. *Νοητικές διεργασίες*. Το πρώτο στάδιο για τη μάθηση αποτελεί η αναζήτηση νέας πληροφορίας. Εδώ απεικονίζεται η προθυμία που δείχνουν τα μέλη της ομάδας στην αναζήτηση, παρατήρηση και αποδοχή νέας πληροφορίας. Υπάρχει διαφορά μεταξύ ενός ατόμου που είναι ανοιχτό σε νέες

πληροφορίες και ενός ατόμου που επιδιώκει την εύρεση δεδομένων και βρίσκεται σε ετοιμότητα.

2. *Δεύτερο στάδιο.* Αφού έχει παρατηρηθεί η νέα πληροφορία, αναλύεται και ερμηνεύεται.
3. *Ενέργειες.* Βασιζόμενο στην ανάλυση και την ερμηνεία που δόθηκε στα νέα δεδομένα, το άτομο λαμβάνει τις ανάλογες ενέργειες.
4. *Μετάδοση.* Οι παραπάνω πληροφορίες και αναλύσεις γίνονται γνωστές στον υπόλοιπο οργανισμό (σε άλλα μέλη, ή ακόμα και σε άλλους τομείς, οργανισμούς κλπ). Σε αυτό το στάδιο, τα πληροφοριακά συστήματα παίζουν σημαντικό ρόλο αφού διευκολύνουν πολύ την οργάνωση και αναπαράσταση της πληροφορίας, ενώ επιτρέπουν ταυτόχρονα την πρόσβαση σε όλους από οπουδήποτε.
5. *Επεξεργασία.* Ο καθένας που έλαβε τη γνώση, την ερμηνεύει και την αξιοποιεί σύμφωνα με τις ανάγκες του τμήματός του. Η ίδια πληροφορία σημαίνει διαφορετικές ενέργειες για το ένα τμήμα και διαφορετικές για κάποιο άλλο.
6. *Εμβάθυνση.* Ποια είναι τα αποτελέσματα της νέας γνώσης; Σε ποια προβλήματα δίνει λύση και τι νέα ερωτήματα δημιουργεί;
7. *Διατμηματική ανάλυση.* Σε αυτό το στάδιο, τα μέλη του οργανισμού συνεργάζονται με στόχο να ανταλλάξουν τις απόψεις τους για τη νέα γνώση και τις διαφορετικές ερμηνείες που αυτή εμπεριέχει.
8. *Απόδοση του οργανισμού.* Εδώ ελέγχεται το όφελος από τη νέα πληροφορία για τον οργανισμό.

Όπως γίνεται αντιληπτό, όσο πιο αποδοτικά λειτουργούν τα παραπάνω στάδια, τόσο περισσότερο ο οργανισμός αξιοποιεί τις πληροφορίες που έχουν τα

μέλη του. Για να χτίσουν ένα πλαίσιο μέτρησης της μαθησιακής ικανότητας, οι συγγραφείς ομαδοποιούν τα παραπάνω στάδια σε τέσσερις κατηγορίες και κατόπιν αξιολογούν με κάποια κριτήρια την κάθε κατηγορία ξεχωριστά. Οι τέσσερις κατηγορίες είναι:

- *Εκτίμηση νοητικών και μετά-νοητικών διεργασιών*, όπου περιλαμβάνονται κριτήρια για τα δύο πρώτα στάδια που έχουν να κάνουν με την σύλληψη και την αρχική ανάλυση της πληροφορίας
- *Εκτίμηση συμπεριφοράς*, όπου αξιολογούνται οι ενέργειες που λαμβάνονται για την αξιοποίηση των δεδομένων
- *Εκτίμηση διεργασιών μάθησης*, όπου μετρώνται οι διαδικασίες των σταδίων 4 ως 7
- *Εκτίμηση επίδρασης στον οργανισμό*, όπου αξιολογείται η συνολική βελτίωση (ή ζημία) του οργανισμού, μετά την υιοθέτηση της νέας γνώσης

4.1.1 Εκτίμηση νοητικών και μετά-νοητικών διεργασιών

Σε αυτήν την κατηγορία εξετάζονται θέματα που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης. Για την αξιολόγηση αντίστοιχων διεργασιών, προτείνονται από τους W.R. King και D.G. Ko [18] οι παρακάτω μετρικές:

- Σε τι βαθμό χρησιμοποιούνται τα πληροφοριακά μέσα για αναζήτηση νέας πληροφορίας;
- Υπάρχει χρόνος για τέτοιου είδους αναζητήσεις;
- Γίνεται ανάλυση πάνω στα δυνατά και αδύνατα σημεία της ομάδας με στόχο τη βελτίωση στην αναζήτηση νέων δεδομένων;
- Υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο δράσης;

- Υπάρχει αλληλεπίδραση με τον υπόλοιπο κόσμο (πελάτες, αγορές, προϊόντα κλπ);
- Γίνεται αναλυτική μοντελοποίηση των προβλημάτων;
- Πόσο συχνά συναντώνται προβλήματα;
- Υπάρχει βελτίωση στο χρόνο επίλυσης προβλημάτων;
- Εφαρμόζονται μέθοδοι για σύλληψη νέων ιδεών;

Όπως παρατηρούμε, οι παραπάνω ερωτήσεις είναι θετικής βαθμολόγησης, που σημαίνει ότι όσο περισσότερες απαντήσεις έχουν μεγάλο βαθμό ικανοποίησης, τόσο περισσότερο η οντότητα στην οποία ανήκουν οι ερωτηθέντες παρέχει συνθήκες και μέσα για δημιουργία και αξιοποίηση νέων δεδομένων.

4.1.2 Εκτίμηση συμπεριφοράς

Εδώ παρατίθενται ερωτήσεις που σχετίζονται με την επίδραση που έχει η αξιοποίηση της πληροφορίας στις καθημερινές ενέργειες των μελών του οργανισμού. Μετράται δηλαδή το κατά πόσο άλλαξε (θετικά ή αρνητικά) η συμπεριφορά των εργαζομένων αφού υιοθέτησαν τη γνώση. Κάποιες από τις ερωτήσεις που προτείνουν οι συγγραφείς είναι:

- Υπάρχει βελτίωση στον τρόπο λήψης αποφάσεων;
- Προβλήματα του παρελθόντος συνήθως επανεμφανίζονται;
- Εμφανίζεται συχνά το φαινόμενο μια εργασία να γίνεται δύο φορές (επειδή π.χ. δεν υπήρχε ενημέρωση ότι η ίδια δουλειά έχει ξαναγίνει);
- Υπάρχει βελτίωση στην παραγωγικότητα;
- Εξυπηρετούνται καλύτερα οι πελάτες;

Φαίνεται ολοένα και περισσότερο το πόσο σημαντικό στη μάθηση είναι η αξιοποίηση της νέας γνώσης. Στο συγκεκριμένο πεδίο ερωτήσεων βλέπει κανείς πώς θα μπορούσε η πλήρης εκμετάλλευση των γνώσεων που κινούνται σε έναν οργανισμό να βελτιώσει την αποδοτικότητα και να διευκολύνει την καθημερινή εργασία.

4.1.3 Εκτίμηση διεργασιών μάθησης

Αυτό το σύνολο ερωτήσεων πραγματεύεται την ευκολία με την οποία μπορεί η νέα γνώση να φτάσει σε αυτόν που τη χρειάζεται, τη στιγμή που τη χρειάζεται. Έχει τονιστεί ότι, η μετάδοση της γνώσης από άνθρωπο σε άνθρωπο και από τμήμα σε τμήμα είναι βασικό συστατικό του μαθησιακού οργανισμού. Εξετάζεται, επίσης, η επεξεργασία της πληροφορίας και οι διαφορετικές ερμηνείες που αυτή εμπεριέχει. Τέτοιου είδους ερωτήσεις θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- Τα μέλη του οργανισμού ανταλλάσσουν συχνά γνώση και πληροφορίες;
- Υπάρχουν άτομα από τα οποία εξαρτώνται πολλοί, λόγω της γνώσης που μόνο αυτοί έχουν;
- Ανιχνεύονται εύκολα μη προφανή προβλήματα;
- Μεταδίδονται οι επιτυχημένες πρακτικές;
- Εφαρμόζεται benchmarking για την αξιοποίηση του περιβάλλοντος;

4.1.4 Εκτίμηση επίδρασης στον οργανισμό

Τέλος υπάρχει μία κατηγορία ερωτήσεων που έχει να κάνει με την αξιολόγηση του οργανισμού. Εδώ μετράται το κατά πόσο βοηθάει η αξιοποίηση των γνώσεων στη συνολική επίδοση. Η επιτυχία μπορεί να μετρηθεί με πολλές παραμέτρους, μερικές από τις οποίες αναφέρονται παρακάτω:

- Υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων;
- Αυξήθηκε το μερίδιο αγοράς;
- Μειώθηκε το κόστος;
- Αυξήθηκε το κέρδος;
- Υπάρχει αύξηση των αντίστοιχων χρηματοοικονομικών δεικτών;
- Υπάρχει αύξηση στις καινοτομίες;

Παρατηρούμε ότι στο σύνολο του μοντέλου που παρουσιάζουν οι W.R. King και D.G. Ko [18], η σωστή διαχείριση της γνώσης παίζει πρωταρχικό ρόλο στη μάθηση σε έναν οργανισμό. Εξετάζεται η ροή της πληροφορίας σε όλα τα επίπεδα και μετράται ο βαθμός στον οποίο αξιοποιούνται οι γνώσεις από όλους όσους τις έχουν ανάγκη. Η όλη φιλοσοφία του πλαισίου μέτρησης μάθησης που παρουσιάζεται κινείται γύρω από το τρίγωνο δεδομένα-πληροφορία-γνώση και την αξία που αυτό μεταφέρει.

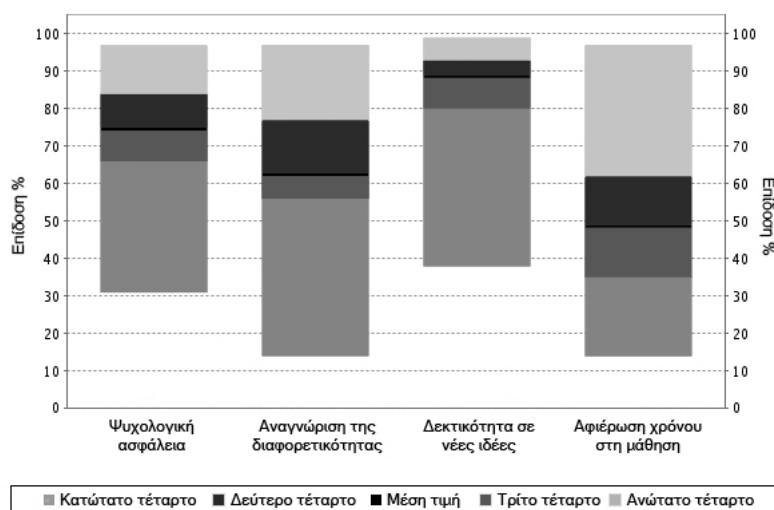
4.2 Δεύτερο μοντέλο

Το μοντέλο που θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια είναι αυτό που προτείνεται στην εργασία των D. Garvin, A. Edmonson και F. Gino [11].

4.2.1 Έλεγχος μαθησιακού περιβάλλοντος

Το πρώτο πεδίο στο οποίο εστιάζει η έρευνα είναι το εργασιακό περιβάλλον. Έχουμε αναδείξει σε προηγούμενα κεφάλαια την αναγκαιότητα δημιουργίας κατάλληλου κλίματος ώστε να ευδοκιμήσει η μάθηση. Η διοίκηση οφείλει να παρέχει ψυχολογική προστασία στους εργαζόμενους ώστε αυτοί να μπορούν να εκφράζουν άφοβα τις ιδέες τους, χωρίς να υπάρχουν επιπτώσεις. Πρέπει

Πίνακας 4.1: *Κατανομές εκτίμησης μαθησιακού περιβάλλοντος*. Τα παρακάτω γραφήματα αφορούν τις κατανομές επιδόσεων σε τέσσερις τομείς που οφείλει να εστιάζει ο ηγέτης που θέλει να χτίσει ένα περιβάλλον που υπερασπίζεται τη μάθηση. Με διαφορετικό χρώμα φαίνεται το κάθε τέταρτο (25%) του συνόλου των ερωτηθέντων. (πηγή: D. Garvin, A. Edmonson και F. Gino [11])



να προάγεται και να επιβραβεύεται η διαφορετική άποψη και ο σωστός τρόπος σκέψης και η ομάδα να αναζητά και να υποδέχεται με χαρά νέες ιδέες. Για όλα αυτά πρέπει να αφιερώνεται χρόνος και η μάθηση να μην περνάει σε δεύτερη μοίρα λόγω του φόρτου εργασίας.

Ψυχολογική ασφάλεια

Για την εκτίμηση της σωστής ψυχολογίας που έχει δημιουργηθεί σε μία ομάδα υπάρχουν πέντε θέματα στα οποία, όπως είπαμε, οι ερωτηθέντες απαντούν σε μία κλίμακα από το 1 ως το 7 ανάλογα με την ορθότητα της πρότασης.

- Τα μέλη της ομάδας νοιώθουν άνετα να εκφράσουν τις σκέψεις τους.
- Αν κάποιος κάνει ένα λάθος στην ομάδα, συχνά του καταλογίζεται φταίξιμο.

- Οι εργαζόμενοι γενικά δε διστάζουν να εκφράσουν διαφωνία και να αναδείξουν κάποιο πρόβλημα.
- Τα μέλη της ομάδας προτίθενται να μοιραστούν πληροφορίες σχετικά με το τι δουλεύει αλλά και τι δεν δουλεύει σωστά.
- Τα μέλη της ομάδας πιστεύουν ότι είναι καλύτερο να κρατάνε κλειστά τα χαρτιά τους για να προοδεύσουν.

Οι ερωτήσεις αυτές θέλουν να καταδείξουν το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι μιλούν ελεύθερα. Είναι προφανές ότι υπάρχουν και ερωτήσεις με αρνητικό περιεχόμενο όπως η δεύτερη και η πέμπτη, αφού αν υποστεί συνέπειες κάποιος που κάνει λάθος και την επόμενη φορά κρατήσει κρυφές τις σκέψεις του, δεν θα ωφεληθεί ούτε αυτός, ούτε η ομάδα. Στον πίνακα 4.1 στην πρώτη στήλη, βλέπουμε την κατανομή των απαντήσεων των 125 ερωτηθέντων για την ψυχολογική ασφάλεια που νοιώθουν στο χώρο εργασίας τους. Παρατηρούμε ότι η μέση τιμή είναι στο 74% (θεωρώντας ότι μία ομάδα που πετυχαίνει 100% παρέχει την καλύτερη δυνατή ψυχολογική προστασία) ενώ υπάρχει και ένα 25% των ερωτηθέντων που θεωρούν ότι στο χώρο εργασίας τους νοιώθουν άνετα κατά 85-95%. Ενθαρρυντικό είναι επίσης το γεγονός ότι χαμηλές επιδόσεις κάτω από 65% στον δείκτη της ψυχολογικής προστασίας, εμφανίζει μόνο το 25% το ερωτηθέντων.

Αναγνώριση της διαφορετικότητας

Ένας δεύτερος δείκτης που έχει να κάνει με ένα εργασιακό περιβάλλον που προάγει τη μάθηση, είναι η αποδοχή διαφορετικών απόψεων. Οι ερωτηθέντες έχουν τέσσερα θέματα να απαντήσουν που σχετίζονται με την αντιμετώπιση που έχουν από τους ανωτέρους τους όταν εκφράζουν μία διαφορετική άποψη.

- Διαφορετικές απόψεις είναι ευπρόσδεκτες στην ομάδα.

- Μία γνώμη δεν θεωρείται αξιόλογη στην ομάδα, παρά μόνο όταν συμφωνεί με αυτά που πιστεύουν οι περισσότεροι.
- Σε αυτή την ομάδα, μία διαφορετική άποψη συζητιέται σε προσωπικό επίπεδο, ιδιαιτέρως και όχι κατευθείαν μπροστά σε όλα τα μέλη.
- Τα μέλη της ομάδας είναι ανοιχτά στο να δουλέψουν με νέους εναλλακτικούς τρόπους.

Όπως έχουμε πει και παραπάνω, ο ηγέτης οφείλει να αναζητά την διαφορετική άποψη από τα μέλη του. Σε συναντήσεις με τα μέλη της ομάδας του, πρέπει να παρακολουθεί ενεργά όλες τις γνώμες και όχι μόνο αυτές που θα περίμενε να ακουστούν. Στις παραπάνω ερωτήσεις, η δεύτερη και η τρίτη είναι αρνητικής σημασίας, καθώς δεν προάγουν την ελεύθερη έκφραση της διαφορετικότητας.

Στον πίνακα 4.1 στην δεύτερη στήλη φαίνονται τα αποτελέσματα της μελέτης για αυτό το δείκτη. Βλέπουμε ότι τα πράγματα εδώ είναι λίγο χειρότερα σε σχέση με την ψυχολογική ασφάλεια. Συγκεκριμένα, οι μισοί ερωτηθέντες έκριναν τις ομάδες εργασίας τους με επίδοση κάτω από 65% και μάλιστα σε κάποιες περιπτώσεις έφτανε μόλις το 15%. Αν κανείς επιτύχει επίδοση πάνω από 80%, τότε ανήκει στην κατηγορία των τμημάτων όπου η διαφορετική άποψη αναγνωρίζεται και χειροκροτείται.

Δεκτικότητα σε νέες ιδέες

Τρίτο πράγμα στο οποίο πρέπει να εστιάσουν οι ηγέτες, είναι στο να αποδέχονται νέες εκδοχές, ακόμα και αν αυτές εμφανίζουν κάποιο ρίσκο. Δεν πρέπει να κινούνται εκ του ασφαλούς, ακολουθώντας μόνο δοκιμασμένες λύσεις, γιατί έτσι δεν θα κάνουν ποτέ τη διαφορά. Οι ερωτήσεις της μελέτης είναι οι εξής τέσσερις:

- Σε αυτό το τμήμα, οι νέες ιδέες επιβραβεύονται.

- Αν μία ιδέα δεν έχει δοκιμαστεί και δεν είναι οικεία με όλους στην ομάδα, καλύτερα να μην ακουστεί.
- Τα μέλη της ομάδας νοιάζονται για εύρεση καλύτερων μεθόδων και δεν επαναπαύονται.
- Στην ομάδα, συχνά απορρίπτονται προσεγγίσεις που δεν έχουν εφαρμοστεί στο παρελθόν.

Η δεύτερη και η τέταρτη ερώτηση είναι αρνητικού περιεχομένου, δηλαδή όσο υψηλότερα απαντήσει κανείς, τόσο λιγότερο αποδεκτές γίνονται οι νέες ιδέες στο τμήμα του. Ο δείκτης αυτός παρόλο που μοιάζει με τον προηγούμενο, παρουσιάζει λίγο καλύτερα αποτελέσματα στην έρευνα που έγινε. Αυτό φαίνεται στην τρίτη στήλη του πίνακα 4.1. Ο μέσος όρος είναι εμφανώς ανεβασμένος στο 88%, ενώ πάνω από 80% επίδοση πετυχαίνουν 3 στα 4 τμήματα, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες. Αυτό είναι ενθαρρυντικό και δείχνει ότι ο κόσμος γενικά εξετάζει καινοτομίες και νέους τρόπους εργασίας, ενώ επενδύει σε αυτές ακόμα κι αν πολλές φορές εμφανίζουν υψηλή επικινδυνότητα. Έχει γίνει σαφές από την πλειοψηφία ότι μόνο από την έρευνα και την έμφαση στην καινοτομία μπορεί να προκύψουν θετικά αποτελέσματα που θα επιτρέψουν στους οργανισμούς να επιβιώσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.

Αφιέρωση χρόνου στη μάθηση

Ο τελευταίος δείκτης που έχει να κάνει με το περιβάλλον που προωθεί τη μάθηση, είναι η αφιέρωση αρκετού χρόνου σε αυτή. Με τις παρακάτω πέντε ερωτήσεις, αναδεικνύεται η ανάγκη να εστιάζει κανείς στις μεθόδους μάθησης, ακόμα και όταν υπάρχει φόρτος εργασίας (ούτως ή άλλως πάντα υπάρχει σημαντικός φόρτος εργασίας). Είναι συχνό το φαινόμενο, ένας ηγέτης, πάνω στην ένταση της καθημερινότητας, να παρακάμπτει τις στρατηγικές που αναλύσαμε

στο κεφάλαιο 2 και να ενδιαφέρεται για την άμεση ολοκλήρωση του έργου του. Αν βέβαια κανείς περιμένει να χαλαρώσει ο φόρτος εργασίας για να δημιουργήσει περιβάλλον υπέρ της μάθησης, θα έχει χάσει πολύ χρόνο. Οι ερωτήσεις τις μελέτης είναι:

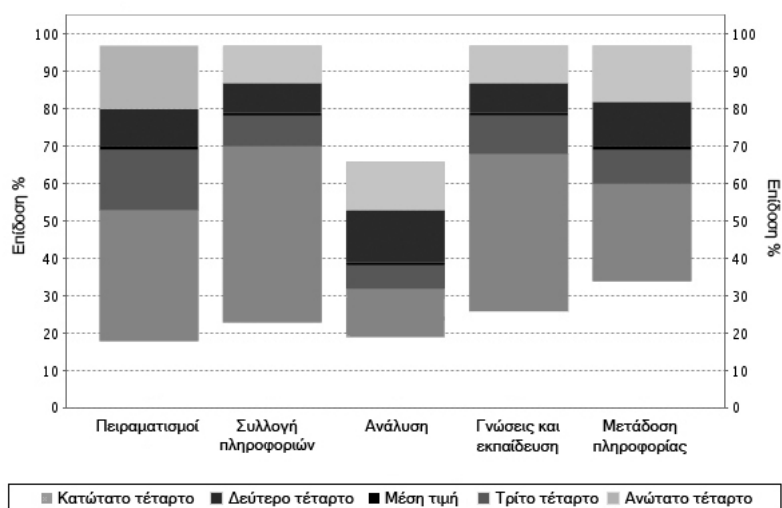
- Γενικά επικρατεί υπερβολικό άγχος σε αυτή την ομάδα.
- Παρόλο το φόρτο εργασίας, τα μέλη βρίσκουν πάντα χρόνο για ανασκόπηση της δουλειάς τους.
- Η πίεση του καθημερινού προγράμματος, δεν επιτρέπει να γίνει σωστή δουλειά.
- Τα μέλη της ομάδας είναι τόσο απασχολημένα, που δεν έχουν χρόνο να αφιερώσουν στη βελτίωση και τη μάθηση.
- Δεν υπάρχει καθόλου χρόνος για ανασκόπηση και περισυλλογή στην ομάδα.

Από τις ερωτήσεις αυτές, μόνο η δεύτερη είναι θετικής σημασίας. Όπως παρατηρεί κανείς στην τέταρτη στήλη του πίνακα 4.1, οι επιδόσεις των τμημάτων των ερωτηθέντων σε αυτόν τον τομέα είναι αρκετά χαμηλές. Ο μέσος όρος είναι κάτω του 50% που σημαίνει σε γενικές γραμμές ότι στη μάθηση αφιερώνεται ο μισός χρόνος από όσο θα έπρεπε. Με επίδοση πάνω από 60% βαθμολόγησε την ομάδα του μόλις 1 στους 4 ερωτηθέντες, ενώ επίσης 1 στους 4 δεν αφιερώνει ούτε το 30% του χρόνου που θα έπρεπε για να θεωρεί ότι η ομάδα του είναι σε θέση να δέχεται νέα γνώση.

4.2.2 Διαδικασίες αξιοποίησης της γνώσης

Η δεύτερη ομάδα δεικτών την οποία μελετά η εν λόγω έρευνα για τη μέτρηση της μαθησιακής ικανότητας σε έναν οργανισμό, είναι οι διεργασίες που εφαρμόζει

Πίνακας 4.2: *Κατανομές εκτίμησης μαθησιακών στρατηγικών*. Τα πέντε γραφήματα παρουσιάζουν τις κατανομές επίδοσης για τους δείκτες που συνιστούν τις μεθόδους μάθησης που πρέπει να εφαρμόζει ένας οργανισμός. (πηγή: D. Garvin, A. Edmonson και F. Gino [11])



ο κάθε ηγέτης ώστε να υποστηρίξει τη μάθηση. Οι ερωτήσεις, που βαθμολογούνται επίσης σε κλίμακα από 1 ως 7, εξετάζουν το βαθμό στον οποίο η κάθε ομάδα έχει υιοθετήσει μεθόδους που δημιουργούν και αξιοποιούν τη νέα γνώση. Η αναζήτηση μέσω της έρευνας και των πειραματισμών με καινοτόμες ιδέες πρέπει να είναι πάντα στις προτεραιότητες της διοίκησης. Επίσης, η πληροφορία που συνεχώς δημιουργείται, χρειάζεται να οργανώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να αξιοποιηθεί άμεσα και εύκολα από οποιοδήποτε μέλος την έχει ανάγκη. Τα μέλη της ομάδας οφείλουν να αναλύουν την πορεία τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να ανακαλύπτουν έγκαιρα παρεκκλίσεις και προβαίνουν σε διορθωτικές κινήσεις. Η συνεχής εκπαίδευση πάνω σε θέματα τα οποία πραγματεύονται άμεσα ή έμμεσα οι εργαζόμενοι, βοηθά ώστε να παραμένουν ενημερωμένοι με τις εξελίξεις.

Πειραματισμοί

Η μελέτη που εξετάζουμε αφιερώνει τέσσερις ερωτήσεις (θετικής βαθμολόγησης) στον δείκτη που έχει να κάνει με τους πειραματισμούς. Αυτές είναι:

- Σε αυτό το τμήμα, γίνονται συχνοί πειραματισμοί για εύρεση νέων μεθόδων εργασίας.
- Συχνά γίνονται πειραματισμοί για νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Στην ομάδα υπάρχει επίσημο σχέδιο για την αξιολόγηση πειραμάτων και νέων ιδεών.
- Η ομάδα χρησιμοποιεί προσομοιώσεις όταν αναζητά νέες ιδέες.

Τα αποτελέσματα που εμφανίστηκαν για την συγκεκριμένη μέτρηση, φαίνονται στον πίνακα 4.2, στο πρώτο γράφημα. Οι μισοί από τους ερωτηθέντες βαθμολόγησαν με τις απαντήσεις τους το τμήμα τους με πάνω από 70% ενώ αρκετοί κινήθηκαν σε επιδόσεις γύρω από το 90%. Αυτό σημαίνει ότι στην πλειοψηφία τους τα τμήματα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τα οφέλη των πειραματισμών. Το γράφημα μας δείχνει ότι 3 στους 4 αφιερώνουν τουλάχιστον τη μισή ενέργεια από όση θεωρητικά αφιερώνει ο ιδανικός οργανισμός.

Συλλογή πληροφοριών

Σε αυτό το τμήμα της έρευνας, μελετώνται οι πηγές που αξιοποιεί το κάθε τμήμα για να αντλήσει τις πληροφορίες του και έχουν να κάνουν με το άμεσο και έμμεσο περιβάλλον του. Οι ερωτήσεις είναι οι ακόλουθες:

- Η ομάδα συλλέγει τακτικά δεδομένα από
 - ανταγωνιστές
 - πελάτες

- τάσεις της οικονομίας και της κοινωνίας
- τάσεις της τεχνολογίας
- Η ομάδα συγκρίνει τακτικά την απόδοσή της
 - με αυτή των ανταγωνιστών
 - με αυτή των πρωτοπόρων οργανισμών (στον τομέα)

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα για το θέμα αυτό παρουσιάζονται στο δεύτερο γράφημα του πίνακα 4.2. Από αυτά συμπεραίνει κανείς ότι οι οργανισμοί που αντιπροσωπεύτηκαν από τους ερωτηθέντες είναι αρκετά εξωστρεφείς, συλλέγουν συχνά πληροφορίες από όσο το δυνατόν περισσότερες πηγές. Μόλις το 25% των ερωτηθέντων βρίσκεται σε τμήμα που εκμεταλλεύεται λιγότερο από το 70% των πηγών του περιβάλλοντος του. Μάλιστα σχεδόν 1 στους 4, έχει επίδοση στον συγκεκριμένο δείκτη πάνω από 90%, που σημαίνει ότι οι ομάδες αυτές παραμένουν σύγχρονες και σε ενημέρωση με τις εξελίξεις, ενώ ενδιαφέρονται και για την συγκριτική επίδοσή τους με βάση άλλες εταιρίες.

Ανάλυση

Ο συγκεκριμένος δείκτης έχει να κάνει με το βάθος στο οποίο γίνονται αναλύσεις κατά τη διάρκεια συναντήσεων. Έχει να κάνει άμεσα με την άνεση που νοιώθει κανείς να διαφωνήσει και να εκφράσει κάτι νέο, ή να παρουσιάσει κάποιο σφάλμα που εντόπισε. Η ανάλυση σε βάθος βοηθά την ομάδα να συνειδητοποιήσει έγκαιρα το πού βρίσκεται. Τα θέματα που καλούνται να απαντήσουν οι ερωτηθέντες είναι:

- Τα μέλη της ομάδας κατά τη διάρκεια συναντήσεων δε διστάζουν να αντιπαρατεθούν και να κάνουν γόνιμο διάλογο.
- Στις συναντήσεις οι εργαζόμενοι αναζητούν την αντίθετη άποψη.

- Η ομάδα ποτέ δεν ασχολείται με γνωστές και επιτυχημένες προοπτικές κατά τις συναντήσεις της.
- Στην ομάδα, προσδιορίζονται και αναλύονται τακτικά υποθέσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αποφάσεις.
- Η ομάδα αδιαφορεί για διαφορετικές σκοπιές πάνω σε ένα θέμα.

Τα ζητήματα που τίγονται σε αυτό το τμήμα της μελέτης, σχετίζονται άμεσα και με την ψυχολογική ασφάλεια που αναλύσαμε παραπάνω. Όπως παρατηρεί κανείς στα αποτελέσματα αυτού του δείκτη (τρίτη στήλη του πίνακα 4.2), οι απόψεις δεν αποκλίνουν ιδιαίτερα μεταξύ τους, σε σχέση με άλλους δείκτες και οι επιδόσεις βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος είναι κάτω από 40%, ενώ κανείς από τους ερωτηθέντες δεν βαθμολόγησε το τμήμα του με επίδοση μεγαλύτερη του 70%. Το εύρος όλων των απαντήσεων είναι μικρότερο από 50% (το μικρότερο από όλους τους δείκτες), που σημαίνει ότι το χαμηλό επίπεδο ανάλυσης των γεγονότων που προκύπτουν στην πορεία ενός έργου είναι φαινόμενο γενικό. Αν με τις απαντήσεις του κανείς, επιτύχει επίδοση άνω του 50%, ανήκει στην ανώτερη κατηγορία, όσον αφορά τουλάχιστον το συγκεκριμένο δείκτη.

Ο τομέας αυτός, παρατηρούμε ότι επιδέχεται αρκετή βελτίωση ακόμα. Είναι σημαντικό για τη μάθηση και γενικά την πρόοδο του οργανισμού, να γίνονται δημιουργικοί διάλογοι και αναλύσεις σε βάθος σε ζητήματα που απασχολούν καθημερινά τους εργαζόμενους. Οι διαφωνίες πρέπει να είναι ευπρόσδεκτες γιατί μόνο έτσι θα γίνουν κατανοητά σε όλους τα θετικά και αρνητικά της κάθε προτεινόμενης λύσης.

Γνώσεις και εκπαίδευση

Στο πεδίο αυτό εξετάζεται το επίπεδο εκπαίδευσης που παρέχεται στους εργαζόμενους του οργανισμού και ο χρόνος που αφιερώνεται. Οι ερωτήσεις της έρευνας είναι:

- Υπάρχει επαρκής εκπαίδευση για τους πρόσφατα προσληφθέντες.
- Στους έμπειρους (παλαιότερους) υπαλλήλους του οργανισμού παρέχεται εκπαίδευση
 - ανά τακτά χρονικά διαστήματα, αλλά και εκτάκτως αν κριθεί αναγκαίο
 - όταν αλλάζουν θέση και μεταφέρονται σε νέο τμήμα
 - όταν υπάρχει αλλαγή στη στρατηγική του τμήματος
- Στην ομάδα, η έννοια της εκπαίδευσης έχει αξία.
- Στην ομάδα, υπάρχει πάντα χρόνος για εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

Στον πίνακα 4.2, στην τέταρτη στήλη εμφανίζεται η κατανομή των επιδόσεων που σημείωσαν οι ερωτηθέντες. Στο γράφημα βλέπουμε θετικά στοιχεία για το συγκεκριμένο δείκτη, με το μέσο όρο να βρίσκεται κοντά στο 80% και μόνο το ένα τέταρτο των ερωτηθέντων να πέφτει κάτω από το 70%. Για να καταταχθεί κανείς στο ανώτερο γκρουπ των οργανισμών για αυτό το δείκτη θα πρέπει με τις απαντήσεις του να βαθμολογίσει το τμήμα του περίπου με 90%. Βλέπουμε ότι δίνεται προτεραιότητα από τους μαθησιακούς οργανισμούς στην συνεχή και έγκαιρη εκπαίδευση των μελών τους. Αυτό συμβαδίζει και με το γράφημα για τη συλλογή πληροφοριών, όπου παρατηρούμε συνολικά ότι υπάρχει η κατάλληλη ενημέρωση και αξιοποίηση της πληροφορίας από την πλειοψηφία των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα.

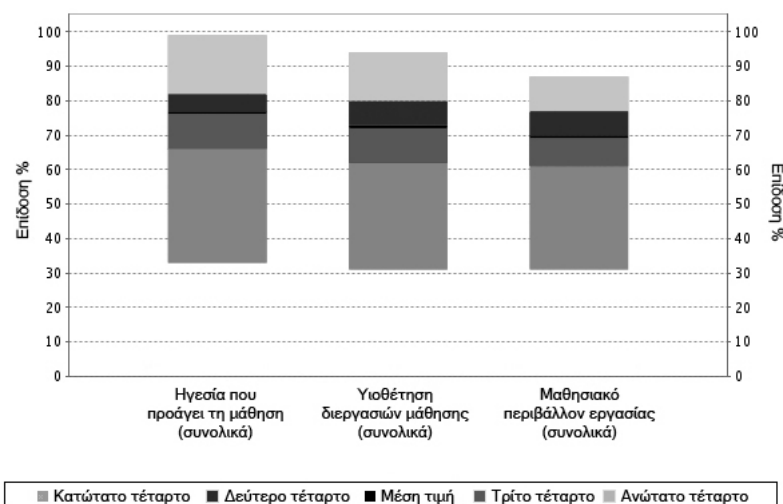
Μετάδοση της πληροφορίας

Η σωστή και γρήγορη μετάδοση της νέας γνώσης είναι βασικό χαρακτηριστικό ενός μαθησιακού οργανισμού. Για την εκτίμηση αυτού του δείκτη, η μελέτη έχει συμπεριλάβει τις παρακάτω ερωτήσεις:

- Στο τμήμα, υπάρχουν forums ώστε να γίνονται συναντήσεις και να μαθαίνει κανείς από
 - ειδικούς άλλων τμημάτων, ομάδων, τομέων κλπ του οργανισμού
 - ειδικούς που δεν ανήκουν στον οργανισμό
 - πελάτες
 - προμηθευτές
- Η ομάδα έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο ειδικών του οργανισμού για να μοιράζεται τακτικά πληροφορίες.
- Η ομάδα έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο ειδικών εκτός οργανισμού για να μοιράζεται τακτικά πληροφορίες.
- Τα άτομα που είναι σε θέση να παίρνουν τις σημαντικές αποφάσεις, έχουν άμεση πρόσβαση στη νέα γνώση.
- Στην ομάδα χρησιμοποιείται συχνά η μέθοδος των After-Action Reviews (βλ. ενότητα 2.3).

Η πέμπτη στήλη του πίνακα 4.2, παρουσιάζει τα αποτελέσματα σε αυτό το πεδίο. Οι ερωτηθέντες βαθμολόγησαν κατά μέσο όρο με 70% την επίδοση του τμήματός τους στην δυνατότητα που παρέχεται για άμεση μετάδοση των νέων δεδομένων. Μάλιστα το γεγονός ότι κανείς δεν έπεσε κάτω από το 30% δείχνει ότι γίνεται σοβαρή προσπάθεια από όλους για να υπάρχει ένα καλό δίκτυο πληροφοριών που φτάνει σε όλα τα μέλη του οργανισμού.

Πίνακας 4.3: Συνολικές επιδόσεις. Τα τρία γραφήματα συνοψίζουν τις επιδόσεις στους τομείς που εξετάζει συνολικά η έρευνα. Για τα γραφήματα αυτά έχουν ληφθεί υπόψιν, όλοι οι προηγούμενοι δείκτες που παρουσιάστηκαν στους πίνακες 4.1 και 4.2. (πηγή: D. Garvin, A. Edmonson και F. Gino [11])



4.2.3 Διοίκηση που προάγει τη μάθηση

Το τρίτο και τελευταίο κομμάτι αυτής της έρευνας εξετάζει τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει η διοίκηση ώστε να ευδοκιμήσει η μάθηση. Χωρίς την προσωπική παραίνεση του ηγέτη και την καθοδήγηση της διοίκησης, από τα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα ως τα κατώτερα, δεν θα μπορούσαν να δημιουργηθούν προϋποθέσεις μάθησης.

Η κατηγορία αυτή δεν αποτελείται από επιμέρους δείκτες, και αντιπροσωπεύεται στη μελέτη από τις εξής ερωτήσεις:

- Η διοίκηση αναζητά την άποψη όλων κατά τη διάρκεια συναντήσεων.
- Η διοίκηση παραδέχεται λάθη της, ελλείψεις γνώσεων και πληροφοριών.
- Η διοίκηση κάνει πραγματικές και όχι καθοδηγητικές ερωτήσεις.
- Η άνθρωποι της διοίκησης είναι ενεργοί ακροατές και δείχνουν ενδιαφέ-

ρον.

- Η διοίκηση επιβραβεύει κάποιον που βλέπει το θέμα από άλλη οπτική γωνία.
- Η διοίκηση παρέχει χρόνο και πόρους για διερεύνηση και αντιμετώπιση προβλημάτων και προκλήσεων που εμφανίζονται.
- Η διοίκηση παρέχει χρόνο και πόρους για ανασκόπηση παλαιότερων έργων και βελτίωση πάνω σε αυτά.
- Η διοίκηση επικρίνει απόψεις διαφορετικές από τις δικές της.

Τα αποτελέσματα για αυτό το πεδίο εμφανίζονται στο πρώτο γράφημα του πίνακα 4.3. Εκεί βλέπουμε ότι 3 στους 4 ηγέτες εφαρμόζουν μαθησιακή πολιτική κατά 65% περίπου, ενώ αποδόσεις άνω του 80% κατατάσσουν έναν οργανισμό στην ανώτερη κατηγορία των ερωτηθέντων για το δείκτη αυτό. Τα συμπεράσματα δεν είναι απογοητευτικά, βλέπουμε όμως ότι υπάρχει χώρος για περεταίρω βελτίωση στη νοοτροπία της διοίκησης ώστε να προωθείται η μάθηση.

Στον πίνακα 4.3 φαίνονται δύο ακόμα γραφήματα, τα οποία συνοψίζουν τους δυο προηγούμενους πίνακες και σχηματίζουν μια γενική εικόνα για τη μαθησιακή ετοιμότητα των οργανισμών. Συγκεκριμένα, στη δεύτερη στήλη εμφανίζονται συνολικά οι επιδόσεις των ερωτηθέντων σε θέματα που έχουν να κάνουν με τις διεργασίες μάθησης που εφαρμόζονται στην ομάδα τους. Επίσης, στην τρίτη στήλη εμφανίζεται το γενικό γράφημα επίδοσης για το κατά πόσο το περιβάλλον εργασίας των ερωτηθέντων προάγει τη μάθηση.

Μια γενική παρατήρηση για τον πίνακα αυτό είναι ότι οι οργανισμοί λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους τα οφέλη που μπορούν να εκμεταλλευτούν από την σωστή διαχείριση της γνώσης. Τα συγκεντρωτικά γραφήματα μας δείχνουν ότι κατά μέσο όρο εφαρμόζεται παντού το 75% των μέτρων που πρέπει να λάβει κανείς ώστε να μετατρέψει την ομάδα του σε μαθησιακή οντότητα. Ωστόσο, όπως

είδαμε στους επιμέρους πίνακες, υπάρχουν αρκετά πεδία ακόμα που χρειάζονται βελτίωση και σε αυτά πρέπει να στραφεί το ενδιαφέρον της διοίκησης ώστε τα τμήματα να εκμεταλλεύονται πλήρως τα προνόμια της μάθησης.

4.3 Τρίτο μοντέλο

Το επόμενο μοντέλο εκτίμησης της μαθησιακής ικανότητας που θα παρουσιάσουμε είναι τμήμα από τη μελέτη βιομηχανικής αριστείας του INSEAD, που αναλύεται στην εργασία των Loch et al. [22]. Η εργασία αυτή έχει γίνει με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία των βιομηχανιών και την ανάδειξη μελλοντικών τάσεων. Να σημειωθεί εδώ, ότι η αξιολόγηση του INSEAD στοχεύει στην παράδοση βραβείου στο εργοστάσιο που θα επιτύχει την καλύτερη επίδοση. Κάτι τέτοιο, βέβαια δεν αφορά τους στόχους της παρούσας διατριβής· γίνεται αναφορά στο συγκεκριμένο μοντέλο αξιολόγησης γιατί πραγματεύεται κάποια θέματα που αφορούν άμεσα τη μάθηση στους οργανισμούς, τα οποία αξίζει να μελετηθούν.

4.3.1 Οργανισμός και ανθρώπινο δυναμικό

Ένα από τα πεδία του ερωτηματολογίου αξιολόγησης του INSEAD εξετάζει την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, το κλίμα εργασίας που επικρατεί και τις μεθόδους που εφαρμόζονται για να διατηρηθεί νοοτροπία μάθησης. Κάποιες από τις ερωτήσεις που εμφανίζονται εκεί, φαίνονται παρακάτω:

- Η διοίκηση επιτρέπει στα μέλη του οργανισμού την πρόσβαση σε οικονομικά δεδομένα και δεδομένα απόδοσης.
- Οι εργαζόμενοι βοηθούν ο ένας τον άλλον ακόμα και αν αφιερώσουν χρόνο εις βάρος της δικής τους εργασίας.

- Συχνά σχηματίζονται ομάδες εργασίας με μέλη από διάφορους τομείς του οργανισμού.
- Προάγεται ανοιχτά ο προβληματισμός και οι συζητήσεις επί των προβλημάτων.
- Τα μέλη ενθαρρύνονται να λαμβάνουν μέρος σε κοινωνικές εκδηλώσεις (αθλητικές, ψυχαγωγικές κλπ)
- Εφαρμόζεται συγκεκριμένο και αποτελεσματικό πλάνο για την αξιοποίηση νέων ιδεών που προτείνονται από τους εργαζόμενους.
- Οι σημαντικές και καινοτόμες προτάσεις δεν έρχονται πάντα από τη διοίκηση, αλλά και από εργαζόμενους χαμηλότερων ιεραρχικά επιπέδων.
- Δεν υπάρχει σημαντική γραφειοκρατία.
- Υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο κατά την πρόσληψη προσωπικού, ώστε οι νέοι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις.
- Αφιερώνονται σημαντικοί πόροι, χρόνος και χρήματα για την εκπαίδευση του προσωπικού.
- Δίνονται κίνητρα και διακρίσεις στους εργαζόμενους;

Παρατηρούμε ότι σε ένα ακόμα μοντέλο μέτρησης της ικανότητας μάθησης σε έναν οργανισμό, τονίζεται το κλίμα εργασίας και η ψυχολογία που επικρατεί. Είναι φανερό ότι όταν τα μέλη της ομάδας νοιώθουν αλληλεγγύη και δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους, η οντότητα καταφέρνει και παίρνει το μέγιστο των δυνατοτήτων που έχει το δυναμικό της, αφού η εργασία γίνεται με όρεξη και υπάρχει αναγνώριση.

4.3.2 Διαχείριση γνώσης

Αυτή η κατηγορία ερωτήσεων εστιάζει στο βαθμό κατά τον οποίο η διοίκηση διευκολύνει την δημιουργία και διάχυση των πληροφοριών. Εξετάζονται τα μέσα με τα οποία υποστηρίζεται η διαχείριση γνώσης, τα οποία όπως έχουμε δει, αφορούν εξοπλισμό, τεχνολογίες και βέβαια χρόνο. Μερικές από τις ερωτήσεις είναι οι παρακάτω:

- Εφαρμόζονται συγκεκριμένες τεχνικές για τη διαχείριση των επιτυχημένων πρακτικών.
- Υπάρχουν μετρικές απόδοσης ώστε να παρατηρούνται τυχόν βελτιώσεις.
- Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για την διάδοση των τεχνικών βελτίωσης.
- Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για την ανασκόπηση παλαιότερων λαθών, με στόχο την αποφυγή τους.
- Εφαρμόζονται τεχνικές benchmarking για υιοθέτηση επιτυχημένων μεθόδων με άλλους οργανισμούς.
- Όλες οι παραπάνω διαδικασίες υποστηρίζονται από κατάλληλα και επαρκή πληροφοριακά μέσα.

Από τα αποτελέσματα που είχε η συγκεκριμένη έρευνα κατά την εφαρμογή της σε εκατοντάδες βιομηχανίες, οι Loch et al. [22] κατέληξαν σε διάφορα συμπεράσματα. Έγινε φανερό ότι το συστατικό που κάνει έναν οργανισμό να ξεχωρίζει δεν είναι η τεχνολογία, καθότι αυτή αλλάζει με μεγάλους ρυθμούς. Είναι οι άνθρωποι που μετέχουν σε αυτόν και ο τρόπος με τον οποίο διοικούνται. Η διοίκηση οφείλει να αξιοποιεί το δυναμικό της και τη γνώση που αυτό έχει και να μην το αναλώνει σε στερεότυπες εργασίες. Οι εργαζόμενοι είναι

αυτοί που ελέγχουν και βελτιώνουν τις διαδικασίες, ενώ η στερεότυπη εργασία γίνεται από μηχανές. Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά έχουμε περάσει από το μοντέλο “η διοίκηση ξέρει - οι εργαζόμενοι εκτελούν” στο “η διοίκηση κατευθύνει - οι εργαζόμενοι ξέρουν και διαχειρίζονται”. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και γνώσης είναι αλληλένδετες έννοιες και αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την ανάπτυξη και την επιτυχία. Επίσης, οι αλλαγές που γίνονται σε έναν οργανισμό με στόχο τη βελτίωσή του, υλοποιούνται ομαλά και συνεχώς, ενώ τα απότομα μεγάλα βήματα αποφεύγονται. Υπάρχει σταθερή επαφή με το περιβάλλον, η οποία δίνει την δυνατότητα στη διοίκηση να μπορεί να προβλέψει τις κατευθύνσεις αλλαγής και να προσαρμοστεί έγκαιρα στα νέα δεδομένα.

Κεφάλαιο 5

Προτεινόμενο μοντέλο μέτρησης μαθησιακής ετοιμότητας οργανισμών

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναδείξαμε την ανάγκη ύπαρξης ενός εργαλείου το οποίο εκτιμά την ικανότητα που έχει ένας οργανισμός στο να αξιοποιεί στο μέγιστο τους πόρους του με στόχο τη συνεχή μάθηση. Αναλύθηκαν εργασίες που παρουσιάζουν τέτοια εργαλεία και μελετήθηκαν κάποια αποτελέσματα που προέκυψαν από τη χρήση του ενός από αυτά. Στο παρόν κεφάλαιο προτείνεται ένα αντίστοιχο μοντέλο εκτίμησης το οποίο απευθύνεται τόσο στα υψηλά επίπεδα διοίκησης, όσο και στους χαμηλότερους ιεραρχικά επαγγελματίες ενός οργανισμού.

Για τη δημιουργία του μοντέλου, επιλέχθηκαν κάποιες ερωτήσεις, αντιπροσωπευτικές για κάθε μία από τις κατηγορίες που αναδείχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Ωστόσο, το σύνολο του ερωτηματολογίου δεν χωρίζεται σε τόσες ενότητες για δύο λόγους: Πρώτον, οι περισσότερες ερωτήσεις καλύπτουν πα-
ραπάνω από μία κατηγορία - είναι λογικό αν σκεφτεί κανείς ότι υπάρχει άμεση

συσχέτιση και αλληλοκάλυψη μεταξύ των πεδίων που συνιστούν έναν μαθησιακό οργανισμό. Έτσι, θα ήταν πλεονασμός να συμπεριλαμβάνονται οι ίδιες ερωτήσεις πολλές φορές. Δεύτερον, μία τόσο λεπτομερής κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων ίσως αποδεικνύεται κουραστική για τους ερωτηθέντες, αφού για να απαντήσουν δεν χρειάζεται να έχουν την επιπλέον γνώση σε ποια κατηγορία ανήκει η κάθε ερώτηση.

Αντίθετα, επιλέχθηκε να γίνουν δύο ξεχωριστά ερωτηματολόγια, ένα για τη διοίκηση και ένα για τους εργαζόμενους. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθούμε να επιτύχουμε διάφορους στόχους: Πρώτον, υπάρχουν θέματα που τα ξέρει μόνο η διοίκηση και αφορούν άμεσα πρωτοβουλίες της. Για παράδειγμα, όπως θα δούμε στη συνέχεια, ερωτήσεις που αφορούν οικονομικά μεγέθη, επενδύσεις κ.ά. δεν είναι δυνατόν να τα γνωρίζουν οι εργαζόμενοι. Το ίδιο ισχύει και για ερωτήσεις που έχουν να κάνουν, για παράδειγμα, με την φιλοσοφία διοίκησης και διαχείρισης προσωπικού. Τέτοιου είδους ερωτήσεις, αν εμφανίζονταν σε κοινό ερωτηματολόγιο, δε θα είχε νόημα να απαντηθούν από τους εργαζόμενους, ενώ αντίθετα αν παραλείπονταν, θα χάναμε αρκετή πληροφορία. Ένα δεύτερο πλεονέκτημα που έχει ο συγκεκριμένος διαχωρισμός, είναι ότι υπάρχουν ερωτήσεις που βοηθούν τη διοίκηση να έχει την ανάδραση που χρειάζεται από τους εργαζόμενους. Παραδείγματος χάριν, υπάρχουν ερωτήσεις που εμφανίζονται και στα δύο ερωτηματολόγια - ίσως ελαφρώς παραλλαγμένες - στις οποίες θα είχε ενδιαφέρον να δει κανείς αν θα απαντήσουν το ίδιο εργαζόμενοι και διοίκηση.

Το κάθε ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: ερωτήσεις που αφορούν *νοοτροπία μάθησης* και ερωτήσεις που αφορούν *πρακτικές μάθησης*. Στην πρώτη κατηγορία έχουν συμπεριληφθεί οι ερωτήσεις εκείνες που σχετίζονται κυρίως με άυλες μεθόδους υιοθέτησης της μάθησης, όπως ψυχολογική προστασία, δημιουργία ομαδικού πνεύματος, αλληλεγγύης κ.ά. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με συγκεκριμένες πρακτι-

χές που εφαρμόζονται ώστε να αξιοποιηθεί το δυναμικό του οργανισμού και οι γνώσεις που διακινούνται σε αυτόν.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται και περιγράφονται αναλυτικά οι ερωτήσεις των δύο ερωτηματολογίων. Θεωρείστε ότι όλες οι ερωτήσεις έχουν μία κλίμακα 5 ή 7 απαντήσεων (από καθόλου μέχρι πολύ, ή από ποτέ μέχρι πάντα) και όσο πιο μεγάλη βαθμολογία δίνεται σε κάθε απάντηση, τόσο πιο μεγάλη συμφωνία δείχνει ο ερωτώμενος.

5.1 Κριτήρια που απευθύνονται στη διοίκηση

Οι ερωτήσεις που απευθύνονται στη διοίκηση είναι συνολικά 23 και καλύπτουν κυρίως τομείς που εξετάζουν τη μαθησιακή φιλοσοφία που υιοθετείται, την εξωστρέφεια που δείχνει ο οργανισμός, την ομαδικότητα που προάγεται, την ικανότητα δημιουργίας νέας γνώσης, καθώς και τα πληροφοριακά μέσα που παρέχονται ώστε να υποστηρίξουν όλα τα προηγούμενα.

5.1.1 Νοοτροπία μάθησης

Για να προάγετε τη μάθηση, είστε διατεθειμένος να πληρώσετε με μείωση της παραγωγικότητας - έστω βραχυπρόθεσμη - αν χρειαστεί;

Ο ηγέτης πρέπει να έχει υπόψιν του ότι οφείλει να θυσιάσει πόρους, χρόνο και παραγωγικότητα ώστε να μπορέσει η μάθηση να ευδοκιμήσει. Το άγχος που δημιουργεί η υπερβολική έμφαση στην παραγωγικότητα και ο φόβος αποτυχίας δεν επιτρέπει στους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες και να ρισκάρουν την καριέρα τους.

Οι πρωτοπόρες ιδέες έρχονται συνήθως από τη διοίκηση.

Σε ένα μαθησιακό οργανισμό η συγκεκριμένη απάντηση είναι αρνητική. Η διοίκηση πρέπει να αφήνει τη δυνατότητα στους επαγγελματίες να προβληματιστούν οι ίδιοι, πρέπει να τους κινείται η περιέργεια και να προτείνουν οι ίδιοι λύσεις. Όταν αρχίσουν να το κάνουν, τότε θα έρθουν και πρωτοποριακές ιδέες. Αντίθετα, το μοντέλο όπου η διοίκηση προτείνει και η ομάδα υλοποιεί είναι ξεπερασμένο και δεν ευνοεί τη μάθηση.

Συχνά δείχνετε στην ομάδα σας ότι και εσείς κάνετε λάθη.

Τα λάθη σε μία ομάδα είναι αναπόφευκτα. Όταν κανείς παίρνει πρωτοβουλίες και οι κινήσεις του έχουν ρίσκο, είναι φυσικό να γίνονται σφάλματα. Αν ο ίδιος ο ηγέτης δε δώσει πρώτος το καλό παράδειγμα παραδοχής των λαθών του, τότε οι υπόλοιποι δεν πρόκειται να το κάνουν. Αντίθετα, θα σκεπάζουν τις πράξεις τους με αποτέλεσμα ο οργανισμός να βρίσκεται σε δύσκολη θέση.

Όταν η ομάδα σας υποκύπτει σε σφάλμα, αναλαμβάνετε την ευθύνη.

Ο ηγέτης πρέπει να προάγει την ομαδικότητα. Σε μία ομάδα, όλοι χαίρονται τις επιτυχίες και όλοι έχουν ευθύνη για τις αποτυχίες. Αν αποδίδονται ευθύνες σε πρόσωπα τότε αυτά την επόμενη φορά θα είναι πιο διστακτικά. Η ανάλυση της πορείας δεν πρέπει να έχει στόχο την ανάθεση ευθυνών, αλλά την εύρεση των λανθασμένων κινήσεων και την αντιμετώπισή τους.

Δέχεστε κριτική από την ομάδα;

Η ανάδραση είναι από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που καλλιεργεί πνεύμα μάθησης. Ο ηγέτης της ομάδας θα πρέπει να αγνοεί τον εγωισμό του και να αφουγκράζεται τη γνώμη της ομάδας του για τον ίδιο. Όταν τέτοιες

συζητήσεις γίνονται μέσα σε πλαίσια γόνιμου διαλόγου, τότε μόνο χρήσιμα συμπεράσματα μπορούν να προκύψουν.

Στις αναλύσεις με την ομάδα σας για τη λήψη μιας απόφασης, συχνά καταλήγετε σε αυτό που είχατε σκεφτεί πριν τη σύσκεψη.

Μία θετική απάντηση σε αυτήν την ερώτηση δείχνει ότι ο ηγέτης δεν είναι ενεργός ακροατής και συγκαλεί συναντήσεις με την ομάδα του για τυπικούς λόγους. Δεν αποκομίζει τα οφέλη μιας τέτοιας συνάντησης, δεν λαμβάνει υπόψιν του τις προτάσεις των υφισταμένων του και δεν τους εμπιστεύεται. Οι ερωτήσεις που κάνει είναι κατευθυντικές και δεν προτρέπουν την ανάπτυξη τρόπου σκέψης.

Έχετε φροντίσει ώστε να προάγετε το ομαδικό πνεύμα και όχι το προσωπικό συμφέρον;

Η διοίκηση πρέπει να πείσει τους εργαζόμενους ότι ενδιαφέρεται για την ομαδική δουλειά και για τη συλλογική επιτυχία. Πρέπει να νοιώθει κανείς πως όταν βοηθάει συναδέλφους του ή όταν ενημερώνει τη βάση δεδομένων του οργανισμού με συμπεράσματα και παρατηρήσεις που κατέληξε από την εργασία του, δεν είναι χαμένος χρόνος αλλά απόλυτα εποικοδομητικός.

Δίνετε κίνητρα (βραβεία, οικονομικά οφέλη) που αφορούν την προσωπική επιτυχία;

Όπως ειπώθηκε και παραπάνω, η ομάδα πρέπει να γεύεται τις επιτυχίες και τις αποτυχίες ενωμένη. Αν η διοίκηση επιβραβεύει πρόσωπα και όχι ομάδες, τότε είναι πολύ πιθανό να χτίζει ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου ο καθένας κρατάει τη γνώση για τον εαυτό του αφού έτσι θα αποσπάσει και περισσότερα εύσημα.

Διοργανώνετε κοινωνικές εκδηλώσεις και ψυχαγωγικές δραστηριότητες για τα μέλη του οργανισμού;

Ένας τρόπος για να δένονται τα μέλη μεταξύ τους, είναι η συμμετοχή σε κοινές δραστηριότητες ή εκδηλώσεις στις οποίες παίρνουν μέρος άνθρωποι από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Είναι μία ευκαιρία να βρεθούν και να ανταλλάξουν απόψεις ανεπίσημα, ή ακόμα και να γνωρίσουν διαφορετικές πτυχές της προσωπικότητάς τους. Τέτοιες κινήσεις αποβάλλουν το άγχος και δείχνουν ότι ο οργανισμός προτρέπει την ψυχαγωγία και την προσωπική ζωή στα μέλη του.

Γνωρίζετε ότι η μάθηση είναι επίπονη για τους ενήλικες και συχνά αντιστρόφως ανάλογη της ακαδημαϊκής ή επαγγελματικής τους πορείας;

Η εκπαίδευση των εργαζομένων διαφέρει πολύ από αυτήν των παιδιών και θέλει ιδιαίτερους χειρισμούς. Πολλές φορές η επιτυχημένη πορεία τους, τους δίνει μία αυτοπεποίθηση η οποία δεν τους επιτρέπει να δουν λάθη τους και να ακούσουν άλλες απόψεις. Δεν είναι συνηθισμένοι στις αποτυχίες και όταν συμβαίνουν τέτοιες, βάλλονται ψυχολογικά. Επίσης, η νέα πληροφορία πρέπει να υπάρχει συσχέτιση σε αυτά που μαθαίνουν και αυτά που ήδη ξέρουν, διότι ο εγκέφαλός τους δεν είναι τόσο ευέλικτος ώστε να σχηματίζει νέες δομές.

5.1.2 Πρακτικές μάθησης

Στην ομάδα σας, παρατηρείτε συχνά λάθη που έχουν ξανασυμβεί στο παρελθόν;

Αν η απάντηση είναι θετική σημαίνει ότι η αναλύσεις δεν γίνονται σε βάθος ή στο χρόνο που πρέπει. Τα After-Action Reviews (AARs) δεν εφαρμόζονται σωστά και δεν τονίζονται λάθη του παρελθόντος και τρόποι αποφυγής τους. Σε

Πίνακας 5.1: *Πρώτο μέρος του μοντέλου για τη διοίκηση.* Στον πίνακα αυτό συνοψίζονται όλες οι ερωτήσεις που αφορούν νοοτροπία μάθησης και απευθύνονται στη διοίκηση.

Για να προάγετε τη μάθηση, είστε διατεθειμένος να πληρώσετε με μείωση της παραγωγικότητας - έστω βραχυπρόθεσμη - αν χρειαστεί;
Οι πρωτοπόρες ιδέες έρχονται συνήθως από τη διοίκηση.
Συχνά δείχνετε στην ομάδα σας ότι και εσείς κάνετε λάθη.
Όταν η ομάδα σας υποκύπτει σε σφάλμα, αναλαμβάνετε την ευθύνη.
Δέχετε κριτική από την ομάδα;
Στις αναλύσεις με την ομάδα σας για τη λήψη μιας απόφασης, συχνά καταλήγετε σε αυτό που είχατε σκεφτεί πριν τη σύσκεψη.
Έχετε φροντίσει ώστε να προάγεται το ομαδικό πνεύμα και όχι το προσωπικό συμφέρον;
Δίνετε κίνητρα (βραβεία, οικονομικά οφέλη) που αφορούν την προσωπική επιτυχία;
Διοργανώνετε κοινωνικές εκδηλώσεις και ψυχαγωγικές δραστηριότητες για τα μέλη του οργανισμού;
Γνωρίζετε ότι η μάθηση είναι επίπονη για τους ενήλικες και συχνά αντιστρόφως ανάλογη της ακαδημαϊκής ή επαγγελματικής τους πορείας;

αυτό μπορεί να ευθύνεται, επίσης, η δύσκολη πρόσβαση στα αρχεία, ή η έλλειψη χρόνου ανασκόπησης παλαιών αντίστοιχων εργασιών.

Δίνετε την ευκαιρία στην ομάδα σας να αναλύσει τα λάθη της και να αξιολογήσει ο ένας τον άλλον (χωρίς απαραίτητα τη δική σας παρουσία);

Η διοίκηση οφείλει να παρέχει χρόνο στην ομάδα να μελετάει τις κινήσεις της και να μπορεί να εντοπίζει έγκαιρα τα σφάλματα. Όταν δεν υπάρχει εσωτερικός ανταγωνισμός, η αξιολόγηση των μελών μεταξύ τους γίνεται με ειλικρίνεια καθώς είναι ακόμη πιο σίγουροι ότι δεν θα ζημιωθούν αφού ο προϊστάμενός τους δεν χρειάζεται να γνωρίζει αποτελέσματα. Επίσης, αυτό αυξάνει την κριτική ικανότητα της ομάδας και να την ευκαιρία να δράσει αυτόνομα.

Λαμβάνετε υπόψιν σας ανάδραση από πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές;

Αυτές οι κατηγορίες είναι σημαντικές πηγές γνώσης και ανάδρασης για τον οργανισμό. Μέσω αυτών, η διοίκηση μπορεί να ενημερωθεί για τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, πολλές φορές πληροφορίες για ανταγωνιστές και προϊόντα τους ή τρόπους που θα μπορούσε να βελτιωθεί η παροχή και λήψη υπηρεσιών με τους συνεργάτες κλπ.

Ρωτάτε συχνά ο ίδιος πελάτες σας να σας πουν τη γνώμη τους;

Η προσωπική επαφή με τους πελάτες παίζει σε πολλές περιπτώσεις οργανισμών καθοριστικό ρόλο. Με αυτόν τον τρόπο υπενθυμίζεται στον πελάτη ότι πάνω από όλα έχει να κάνει με ανθρώπους. Επίσης, δείχνει ότι ο οργανισμός νοιάζεται για τον πελάτη του και δεν επαναπαύεται ακόμα και μετά την παροχή υπηρεσιών ή πώληση προϊόντων.

Έχετε συγκεκριμένο πλάνο παρατήρησης και αφομοίωσης επιτυχημένων στρατηγικών άλλων οργανισμών (benchmarking);

Η ερώτηση αυτή μετρά το βάρος που δίνει η διοίκηση στην συγκεκριμένη πηγή γνώσης. Συνήθως, για την ολοκλήρωση του τελικού αγαθού ενός οργανισμού, χρειάζεται να βελτιστοποιηθούν πολλές άλλες διεργασίες, που έχουν να κάνουν από τον εξοπλισμό μέχρι την ιστοσελίδα του οργανισμού. Η υιοθέτηση μεθόδων που ακολουθούν οργανισμοί που έχουν τελειοποιήσει αυτές τις ενέργειες (πολλές φορές από τελείως διαφορετικό κλάδο) σίγουρα θα βοηθήσει στην πρόοδο του οργανισμού.

Επενδύετε σημαντικό ποσό (πόρους γενικά) για το benchmarking;

Υπάρχει περίπτωση η διοίκηση να ενδιαφέρεται για τις πληροφορίες που μπορεί να αποκομίσει κανείς από το benchmarking αλλά να μην κινείται ενεργά προς αυτήν την κατεύθυνση. Έχει συγκεκριμένο τμήμα να αναζητά οντότητες και μεθόδους άξιες προς υιοθέτηση; Χρηματοδοτεί επισκέψεις σε αυτές ώστε να αναλυθούν τα δεδομένα από κοινού με τους αρμόδιους;

Είστε σε επαφή με την ακαδημαϊκή κοινότητα για το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης του οργανισμού σας;

Η ερευνητική δραστηριότητα του οργανισμού πρέπει να παραμένει ενήμερη με τις επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις της εποχής. Επίσης, η ακαδημαϊκή κοινότητα είναι γεμάτη από νέους ανθρώπους και ιδέες που μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων.

Είστε σε επαφή με την ακαδημαϊκή κοινότητα για μετεκπαιδεύσεις, σεμινάρια κ.ά. του προσωπικού σας;

Εδώ εξετάζεται αν η διοίκηση μεριμνά για τακτικές και έκτακτες εκπαιδεύσεις των εργαζομένων της. Είναι σημαντικό να αποκτά κανείς τη γνώση που χρειάζεται, όταν τη χρειάζεται. Επίσης, με την τακτική παρακολούθηση σεμιναρίων βελτιώνεται και ενημερώνεται για θέματα που μπορεί ακόμα και να μην ήξερε ότι υπάρχουν ή που μπορεί να του χρειαστούν μελλοντικά.

Υπάρχουν αρκετά φόρουμ όπου οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν απόψεις με ειδικούς εντός ή εκτός του οργανισμού;

Η έγκαιρη και έγκυρη διακίνηση γνώσης είναι σημαντικό δομικό συστατικό των μαθησιακών οργανισμών. Η συγκεκριμένη ερώτηση ελέγχει αν η διοίκηση έχει

στη διάθεσή της ένα δίκτυο ειδικών που μπορούν να παρέχουν άμεσα τις γνώσεις τους σε αυτούς που τη χρειάζονται και αν εκμεταλλεύεται για το σκοπό αυτό την τεχνολογία και τα πληροφοριακά μέσα.

Επενδύετε σημαντικό ποσό στην αναβάθμιση πληροφοριακών μέσων και άλλων υποδομών που χρειάζεται η σωστή διακίνηση πληροφοριών για τα μέλη του οργανισμού σας;

Εδώ εξετάζεται αν η διοίκηση βοηθάει τα μέλη του οργανισμού να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και αν ενθαρρύνονται να το κάνουν. Αν, για παράδειγμα, είναι χρονοβόρα η αναζήτηση των δεδομένων ή αν αυτή δεν επιτυγχάνεται από παντού (από όλα τα σημεία του οργανισμού), δεν θα ασχοληθεί κανείς. Επίσης, αν για την εισαγωγή πληροφοριών χρειάζονται πολύπλοκες διαδικασίες, είναι πιθανό οι βάσεις δεδομένων να παραμένουν για καιρό ανενημέρωτες.

Αλλάζετε συχνά θέση στους ειδικούς με στόχο να μεταφέρεται η γνώση διατμηματικά;

Αυτός είναι ένας καλός τρόπος, οι επιτυχίες που σημειώνει ένα τμήμα, να μεταφέρονται και στα υπόλοιπα. Έτσι, υπάρχει μεγαλύτερη βεβαιότητα ότι θα περάσει η γνώση από ομάδα σε ομάδα και οι ειδικοί θα προσφέρουν σε περισσότερα μέλη τις υπηρεσίες τους.

Κατά την πρόσληψη προσωπικού, εστιάζετε στο ομαδικό πνεύμα των υποψηφίων;

Όπως είπαμε, η ομαδικότητα είναι ζητούμενο στους μαθησιακούς οργανισμούς. Γι αυτό πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή κατά την πρόσληψη νέων μελών, ώστε οι υποψήφιοι να έχουν αποδείξει ότι μπορούν να δρουν σε ομάδες και δεν προτιμούν να δουλεύουν μόνοι τους, όσο επιτυχημένοι και αν είναι.

Πίνακας 5.2: Δεύτερο μέρος του μοντέλου για τη διοίκηση. Στον πίνακα αυτό συνοψίζονται όλες οι ερωτήσεις που αφορούν πρακτικές μάθησης και απευθύνονται στη διοίκηση.

Στην ομάδα σας, παρατηρείτε συχνά λάθη που έχουν ξανασυμβεί στο παρελθόν;
Δίνετε την ευκαιρία στην ομάδα σας να αναλύσει τα λάθη της και να αξιολογήσει ο ένας τον άλλον (χωρίς απαραίτητα τη δική σας παρουσία);
Υπάρχουν αρκετά φόρουμ όπου οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν απόψεις με ειδικούς εντός ή εκτός του οργανισμού;
Λαμβάνετε υπόψη σας ανάδραση από πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές;
Ρωτάτε συχνά ο ίδιος πελάτες σας να σας πουν τη γνώμη τους;
Έχετε συγκεκριμένο πλάνο παρατήρησης και αφομοίωσης επιτυχημένων στρατηγικών άλλων οργανισμών (benchmarking);
Επενδύετε σημαντικό ποσό (πόρους γενικά) για το benchmarking;
Είστε σε επαφή με την ακαδημαϊκή κοινότητα για το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης του οργανισμού σας;
Είστε σε επαφή με την ακαδημαϊκή κοινότητα για μετεκπαιδεύσεις, σεμινάρια κ.ά. του προσωπικού σας;
Επενδύετε σημαντικό ποσό στην αναβάθμιση πληροφοριακών μέσων και άλλων υποδομών που χρειάζεται η σωστή διακίνηση πληροφοριών για τα μέλη του οργανισμού σας;
Αλλάζετε συχνά θέση στους ειδικούς με στόχο να μεταφέρεται η γνώση διατμηματικά;
Κατά την πρόσληψη προσωπικού, εστιάζετε στο ομαδικό πνεύμα των υποψηφίων;
Έχετε φροντίσει ώστε οι υπεύθυνοι πρόσληψης να είναι αποδεδειγμένα υποδείγματα ομαδικού πνεύματος;

Έχετε φροντίσει ώστε οι υπεύθυνοι πρόσληψης να είναι αποδεδειγμένα υποδείγματα ομαδικού πνεύματος;

Κατά τη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, υπάρχει η τάση οι υπεύθυνοι να επιλέγουν άτομα που ταιριάζουν στο προσωπικό τους προφίλ. Συνεπώς, η διοίκηση πρέπει να φροντίζει ώστε οι άνθρωποι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να προάγουν την ομαδικότητα.

5.2 Κριτήρια που απευθύνονται στους εργαζόμενους

Το δεύτερο τμήμα του μοντέλου περιλαμβάνει 21 ερωτήσεις που απευθύνονται στους εργαζόμενους. Αυτές πραγματεύονται θέματα που αφορούν την ψυχολογική υποστήριξη που δέχονται, την ενθάρρυνση προς τη μάθηση και το ομαδικό πνεύμα, καθώς και τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους για να εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα της μάθησης.

5.2.1 Νοοτροπία μάθησης

Η παραγωγικότητά σας είναι το μοναδικό κριτήριο αξιολόγησής σας.

Σε αυτήν την ερώτηση, αν κάποιος απαντήσει θετικά, σημαίνει ότι το περιβάλλον εργασίας του δεν επιτρέπει στη μάθηση να ευδοκιμήσει. Κριτήρια όπως η αλληλεγγύη, η συνεισφορά στην ομάδα, ο σωστός τρόπος σκέψης και η πρωτοβουλία θα έπρεπε να ήταν αυτά που ορίζουν τη δουλειά κάποιου. Βέβαια, πολλές από αυτές τις έννοιες δεν είναι μετρήσιμες και γι αυτό το λόγο, οι αξιολογήσεις που στηρίζονται σε αριθμούς, συχνά δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Οι πρωτοπόρες ιδέες έρχονται συνήθως από την ομάδα σας και σπάνια από τη διοίκηση.

Εδώ μπορεί να φανεί αν η διοίκηση πράγματι εκμεταλλεύεται το ανθρώπινο δυναμικό της και ακούει με ενδιαφέρον τις προτάσεις των εργαζομένων. Επίσης, από αυτήν την ερώτηση μπορεί να παρατηρηθεί αν έχει την ίδια άποψη ο ηγέτης της ομάδας με τα μέλη του για το αν είναι ενεργός ακροατής και προάγει την πρωτοβουλία.

Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενός σας είναι ενεργός ακροατής και θέλει πραγματικά να μάθει τη γνώμη σας;

Είναι άλλη μία ερώτηση που θα βοηθήσει τον ηγέτη να αφουγκραστεί την ομάδα του και να δει αν η άποψή του πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα συμβαδίζει με τη δικιά του. Αρνητικές απαντήσεις δείχνουν ότι τα μέλη της ομάδας δεν καταβάλλουν τα μέγιστα για να προσφέρουν τη γνώμη τους διότι ξέρουν ότι αυτή δεν θα ληφθεί υπόψη από τη διοίκηση που ήδη έχει προαποφασίσει και συγκαλεί συνάντηση μόνο τυπικά.

Έχει τύχει πολλές φορές να αναλάβετε τις ευθύνες για λάθη στα οποία έχετε υποπέσει;

Όπως τονίστηκε και σε αντίστοιχη ερώτηση που αφορούσε το κομμάτι ερωτήσεων προς τη διοίκηση, ο ηγέτης είναι αυτός που πρέπει να αναλαμβάνει τις ευθύνες για τα λάθη της ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο θα οδηγήσει τους εργαζόμενους να μην διστάσουν να κάνουν το ίδιο ορθώνοντας το ανάστημά τους. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ο απώτερος στόχος δεν είναι η επίρριψη ευθυνών, αλλά η αποφυγή των ίδιων λαθών στο μέλλον.

Θεωρείτε χάσιμο χρόνου το να παρεκκλίνετε από τη δουλειά σας για να βοηθήσετε ένα συνάδελφο;

Στους μαθησιακούς οργανισμούς πρέπει να προτρέπονται τα μέλη να βοηθούν ο ένας τον άλλο. Άλλωστε αυτό επιβάλλει η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των γνώσεων που διακινούνται. Αν οι απαντήσεις από τους εργαζόμενους είναι αρνητικές, σημαίνει ότι δεν υπάρχει πνεύμα ομαδικότητας και το άγχος λόγω φόρτου εργασίας δεν αφήνει χρόνο σε μαθησιακές δραστηριότητες.

Δέχεστε συχνά συγχαρητήρια για την άποψή σας, ακόμα και όταν αυτή δεν ακολουθείται;

Από τη συγκεκριμένη ερώτηση μπορεί να φανεί, κατά πόσο επικροτείται ο σωστός τρόπος σκέψης και η πρωτοβουλία. Είναι σημαντικό στην ομαδική λήψη αποφάσεων να συμμετέχουν όλοι ενεργά και όταν κάποιος βλέπει το θέμα από μία οπτική γωνία που δεν έχει ακουστεί, θα πρέπει να επιβραβεύεται καθώς συνεισφέρει στο να γίνει κατανοητό το θέμα σφαιρικά.

Δουλεύετε σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον;

Οι θετικές απαντήσεις προδίδουν ότι η διοίκηση στηρίζεται σε προσωπικές επιτυχίες ατόμων, πράγμα που όπως είπαμε μπορεί να οδηγήσει σε μη ανταλλαγή απόψεων και γνώσεων καθώς ο καθένας προσπαθεί να κερδίσει τις εντυπώσεις και όχι να βοηθήσει το σύνολο. Κάτι τέτοιο προφανώς, είναι καταστροφικό για τον μαθησιακό οργανισμό.

Σας έχει δοθεί η εικόνα ότι καλύτερα να αποκρύπτετε λάθη σας γιατί διαφορετικά βλάπτετε την καριέρα σας.

Αυτή η ερώτηση έχει να κάνει με την ψυχολογική προστασία που παρέχεται στους εργαζόμενους. Με το φόβο ότι μπορεί να υπάρξουν κυρώσεις, συχνά οι εργαζόμενοι προτιμούν να καλύπτουν τα λάθη τους, με αποτέλεσμα να μην γίνονται αυτά έγκαιρα αντιληπτά και η ομάδα τελικά να ζημιώνεται.

Συμμετέχετε σε κοινωνικές εκδηλώσεις ή ψυχαγωγικές δραστηριότητες του οργανισμού;

Αντίστοιχη ερώτηση υπήρχε και στο πρώτο μέρος που απευθυνόταν στη διοίκηση. Εδώ μπορεί να φανεί το αν ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι σε τέτοιου είδους πρωτοβουλίες της διοίκησης. Αν πράγματι διοργανώνονται τέτοιες εκδη-

Πίνακας 5.3: *Πρώτο μέρος του μοντέλου για τους εργαζόμενους.* Στον πίνακα αυτό συνοψίζονται όλες οι ερωτήσεις που αφορούν νοοτροπία μάθησης και απευθύνονται στους εργαζόμενους.

Η παραγωγικότητά σας είναι το μοναδικό κριτήριο αξιολόγησής σας.
Οι πρωτοπόρες ιδέες έρχονται συνήθως από την ομάδα σας και σπάνια από τη διοίκηση.
Έχει τύχει πολλές φορές να αναλάβετε τις ευθύνες για λάθη στα οποία έχετε υποπέσει;
Θεωρείτε χάσιμο χρόνου το να παρεκκλίνετε από τη δουλειά σας για να βοηθήσετε ένα συνάδελφο;
Δέχεστε συχνά συγχαρητήρια για την άποψή σας, ακόμα και όταν αυτή δεν ακολουθείται;
Δουλεύετε σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον;
Σας έχει δοθεί η εικόνα ότι καλύτερα να αποκρύπτετε λάθη σας γιατί διαφορετικά βλάπτете την καριέρα σας.
Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενός σας είναι ενεργός ακροατής και θέλει πραγματικά να μάθει τη γνώμη σας;
Συμμετέχετε σε κοινωνικές εκδηλώσεις ή ψυχαγωγικές δραστηριότητες του οργανισμού;

λώσει, τυχόν αρνητικές απαντήσεις σημαίνουν ότι δεν υπάρχουν καλές σχέσεις και οι εργαζόμενοι αποφεύγουν τους προϊσταμένους τους.

5.2.2 Πρακτικές μάθησης

Όταν έρχονται αποτελέσματα καλύτερα από τα επιθυμητά, δεν το ψάχνετε.

Αυτή η τακτική είναι λάθος και δεν δείχνει ομάδα που ενδιαφέρεται για τους λόγους που προκύπτουν τα αποτελέσματα. Ακόμα και ένα τέτοιο αποτέλεσμα, αν δεν είχε προβλεφτεί, σημαίνει ότι το πρόβλημα δεν έχει κατανοηθεί πλήρως και δεν μπορούν να εκτιμηθεί η πορεία του. Το πιο σημαντικό είναι ότι, κάτι τέτοιο θα μπορούσε να αποβεί και καταστροφικό, καθώς μπορεί ένα καλό αποτέλεσμα να κρύβει από πίσω μία απότομη πτώση η οποία δε θα μπορεί να αποφευχθεί αν

δε δειχθεί η αρμόζουσα προσοχή.

Η ομάδα αναλύει πώς προέκυψαν τα αποτελέσματα, αν είχαν προβλεφτεί και γιατί;

Εδώ διερευνάται η ομαδική ανάλυση που γίνεται για το κάθε πρόβλημα, αν έχει γίνει η απαραίτητη ανασκόπηση σε παλαιότερες παρόμοιες εργασίες ώστε να μπορεί να προβλεφτεί καλύτερα η εξέλιξη της εργασίας και αν είναι ξεκάθαροι οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν καθώς και οι λόγοι για τους οποίους γίνεται η συγκεκριμένη αποστολή.

Τέτοιες αναλύσεις γίνονται μόνο μετά το πέρας μιας αποστολής.

Η διερεύνηση της πορείας μιας εργασίας δεν πρέπει να γίνεται μόνο μετά την ολοκλήρωσή της γιατί τότε είναι αργά στο να γίνουν διορθωτικές κινήσεις. Η ομάδα πρέπει να μεριμνά ώστε ανά τακτά χρονικά διαστήματα (στο τέλος κάθε ημέρας, ή εβδομάδας) να παρατηρούνται τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους, να καταγράφονται προβλήματα που συναντήθηκαν και να αναθεωρούνται οι στόχοι αν κριθεί απαραίτητο.

Τα πρακτικά των αναλύσεων αρχειοθετούνται γιατί θα χρησιμεύσουν κυρίως σε άλλους, όχι σε εσάς.

Αν η απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση είναι θετικές, σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν ασχολούνται με ιδιαίτερο ζήλο στη σύνταξη πρακτικών και στην ανάλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν καθώς πιστεύουν ότι οι ίδιοι δεν έχουν να κερδίσουν κάτι. Αυτό είναι λάθος για δύο λόγους: πρώτον, είναι πολύ πιθανό να αντιμετωπίσουν στο μέλλον παρόμοια πρόκληση και δε θα πρέπει να επαναλάβουν τα λάθη που έκαναν και δεύτερον, αν υπάρχει αυτή η νοοτροπία

σε όλον τον οργανισμό, τότε δεδομένα που θα χρειαστούν από εργασίες άλλων ομάδων θα είναι επίσης κακής ποιότητας.

Λειτουργείτε με βάση guidelines τα οποία ομαδικά έχετε ορίσει.

Αυτή η ερώτηση εξετάζει δύο μέρη. Το ένα είναι αν μοντελοποιούνται οι εργασίες σε συγκεκριμένα βήματα ώστε να γίνονται εύκολα τις επόμενες φορές που θα εμφανιστούν. Το άλλο είναι αν αυτά τα βήματα τα ορίζουν τα ίδια τα μέλη της ομάδας και όχι η διοίκηση. Η σύνταξη αυτών των οδηγιών είναι ευκαιρία για τους εργαζόμενους να κρίνουν ποια είναι σημαντικά και πρέπει να καταγραφούν, και δείχνει από τη διοίκηση ότι τους εμπιστεύεται.

Τα guidelines συνεχώς αλλάζουν και ενημερώνονται.

Εδώ ελέγχεται η ευελιξία που έχουν οι οδηγίες που ακολουθεί η ομάδα. Το περιβάλλον και τα δεδομένα συνεχώς αλλάζουν, και οι κινήσεις της ομάδας πρέπει να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες.

Ενθαρρύνεστε να αποκλίνετε από τα guidelines;

Αυτή η ερώτηση εξετάζει την εμπιστοσύνη που δείχνει η διοίκηση στους εργαζόμενους αλλά και τις πρωτοβουλίες που παίρνουν οι δεύτεροι. Τα μέλη δεν πρέπει να φοβούνται να αποκλίνουν από τις οδηγίες, αρκεί να καταγράφουν γιατί επέλεξαν άλλο τρόπο εκτέλεσης και ποια τα αποτελέσματα των επιλογών τους.

Περνάτε από πολύ γραφειοκρατεία μέχρι να αποκτήσετε τα δεδομένα που ψάχνετε;

Η διοίκηση πρέπει να φροντίζει ώστε οι πληροφορίες να φτάνουν σε αυτούς που τις χρειάζονται χωρίς επίπονες, χρονοβόρες διαδικασίες. Η ανάπτυξη δικτύων υπολογιστών και τηλεπικοινωνιών βοηθά στο να παρακάμπτονται χειροκίνητες

διαδικασίες και αναζητήσεις και μειώνουν θεαματικά το χρόνο ανάκτησης πληροφορίας.

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι εύχρηστα και τα χρησιμοποιείτε συχνά.

Η ερώτηση εξετάζει το πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τον εξοπλισμό που τους παρέχεται για το διαμοιρασμό πληροφοριών. Έχουν πρόσβαση στα δεδομένα που χρειάζονται; Επίσης, μπορούν άνετα να τα χειριστούν, είναι φιλικά προς το χρήστη; Αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να δώσουν το μήνυμα στη διοίκηση ότι πρέπει να αναβαθμίσει τον εξοπλισμό ή ακόμα και να εκπαιδεύσει το προσωπικό στη χρήση του.

Τελευταία φορά που εισάγατε πληροφορία στο σύστημα ήταν πολύ παλιά.

Μία θετική απάντηση σε αυτήν την ερώτηση είναι ένδειξη ότι οι βάσεις δεδομένων δεν ενημερώνονται συχνά. Η διοίκηση δεν έχει περάσει την αναγκαιότητα που υπάρχει για προσφορά πληροφοριών. Ίσως να μην έχει διαθέσει και τον απαραίτητο χρόνο ώστε μετά το πέρας της εργασίας του κάποιος να καταγράφει στο σύστημα τα εμπόδια που συνάντησε και γενικά να δώσει την ανάδρασή του.

Συμμετέχετε σε trainings ακριβώς τη στιγμή που χρειάζεστε μια νέα γνώση;

Αυτή η ερώτηση ελέγχει αν παρέχονται στους εργαζόμενους σεμινάρια ή άλλου είδους εκπαιδεύσεις, τη στιγμή που θέλουν άμεσα να εφαρμόσουν τη νέα αυτή γνώση στη δουλειά τους. Η διοίκηση πρέπει να κρατά τους εργαζόμενους σε ενημέρωση γιατί έτσι θα καταφέρνει ο οργανισμός να παραμένει σύγχρονος και ανταγωνιστικός.

Πίνακας 5.4: Δεύτερο μέρος του μοντέλου για τους εργαζόμενους. Στον πίνακα αυτό συνοψίζονται όλες οι ερωτήσεις που αφορούν πρακτικές μάθησης και απευθύνονται στους εργαζόμενους.

Όταν έρχονται αποτελέσματα καλύτερα από τα επιθυμητά, δεν το ψάχνετε.
Η ομάδα αναλύει πώς προέκυψαν τα αποτελέσματα, αν είχαν προβλεφτεί και γιατί;
Τέτοιες αναλύσεις γίνονται μόνο μετά το πέρας μιας αποστολής.
Τα πρακτικά των αναλύσεων αρχειοθετούνται γιατί θα χρησιμεύσουν κυρίως σε άλλους, όχι σε εσάς.
Λειτουργείτε με βάση guidelines τα οποία ομαδικά έχετε ορίσει.
Τα guidelines συνεχώς αλλάζουν και ενημερώνονται.
Ενθαρρύνετε να αποκλίνετε από τα guidelines;
Περνάτε από πολύ γραφειοκρατεία μέχρι να αποκτήσετε τα δεδομένα που ψάχνετε;
Τα πληροφοριακά συστήματα είναι εύχρηστα και τα χρησιμοποιείτε συχνά.
Τελευταία φορά που εισάγατε πληροφορία στο σύστημα ήταν πολύ παλιά.
Συμμετέχετε σε trainings ακριβώς τη στιγμή που χρειάζεστε μια νέα γνώση;
Μετά από κάποιο training διερωτάστε πού θα σας χρησιμεύσει η νέα γνώση και συχνά δεν βρίσκετε απάντηση.

Μετά από κάποιο training διερωτάστε πού θα σας χρησιμεύσει η νέα γνώση και συχνά δεν βρίσκετε απάντηση.

Θετικές απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση σημαίνουν ότι η διοίκηση έχει τη διάθεση να εκπαιδεύσει το προσωπικό της, αλλά δεν το κάνει προσεκτικά προσφέροντας τους τη σωστή γνώση στο σωστό χρόνο. Επίσης, οι εκπαιδευτές ίσως δεν κάνουν κατανοητή τη νέα πληροφορία και δεν την συνδέουν άμεσα με την εργασία των εκπαιδευόμενων, με αποτέλεσμα πολλές φορές οι εργαζόμενοι να μην καταφέρνουν να την εμπεδώσουν και να την εφαρμόσουν όταν τους χρειαστεί.

Κεφάλαιο 6

Επίλογος

Στην εργασία αυτή μελετήσαμε τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί ένας οργανισμός ώστε να είναι μαθησιακός. Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης είναι γνωστή εδώ και μερικές δεκαετίες, ωστόσο οι ποικίλες προσεγγίσεις για το θέμα και οι διαφορετικοί ορισμοί που δόθηκαν, δεν βοήθησαν προς την καθολική αποδοχή του όρου. Στην εργασία αυτή προσπαθήσαμε να αναλύσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά που απαρτίζουν το μαθησιακό οργανισμό και παρουσιάσαμε στο κεφάλαιο 2 τα βήματα που πρέπει κανείς να ακολουθήσει ώστε να μετατρέψει την οντότητά του σε περιβάλλον αξιοποίησης της γνώσης. Η ιδέα στην οποία βασίζεται η έννοια της μάθησης είναι ότι κάθε μέλος μια οντότητας μπορεί να συνεισφέρει σε αυτή, προς όφελός του αλλά πρωτίστως προς όφελος του συνόλου. Αρκεί βέβαια να έχει χτιστεί το κατάλληλο περιβάλλον.

Στο κεφάλαιο 3, αναδείξαμε τους λεπτούς χειρισμούς που πρέπει να κάνει ο ηγέτης - εκπαιδευτής ώστε να καταστήσει δυνατή τη μετάδοση της γνώσης στους εργαζόμενους. Είδαμε ότι πολλές φορές, οι καταξιωμένοι ακαδημαϊκά και επαγγελματικά άνθρωποι δεν είναι όσο δεκτικοί στη μάθηση πιστεύεται ότι είναι. Για να νικηθεί ο εγωισμός και να αρθούν τα ψυχολογικά φράγματα που εμφανίζουν οι ενήλικες κατά τη μάθηση, πρέπει η διοίκηση να καταβάλλει

ιδιαίτερη προσπάθεια και να δείξει κατανόηση.

Για την υλοποίηση των παραπάνω στόχων, υπάρχει η ανάγκη δημιουργίας ενός εργαλείου που να μπορεί να μετρήσει την εξέλιξη που έχει ο οργανισμός στον τομέα της μάθησης. Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάσαμε διάφορα τέτοια εργαλεία που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία και συνοψίζουν μέσω ενός ερωτηματολογίου αυτά που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν του ένας ηγέτης. Τέλος, στο κεφάλαιο 5 προτείνουμε ένα μοντέλο εκτίμησης της μαθησιακής ετοιμότητας που βρίσκονται οι οργανισμοί, το οποίο αποτελείται από δύο μέρη: ένα για τη διοίκηση και ένα για τους εργαζόμενους. Με αυτόν τον τρόπο αποκτάται σφαιρικά μία εικόνα για τα σημεία που χρειάζεται βελτίωση ένας οργανισμός, ενώ η διοίκηση μπορεί να δεχθεί ανάδραση από τους εργαζόμενους για το τι πιστεύουν οι ίδιοι για το εργασιακό τους περιβάλλον.

6.1 Συμπεράσματα

Η μετατροπή ενός οργανισμού σε μαθησιακή οντότητα χρειάζεται αρκετό χρόνο και συνεχή προσπάθεια. Δεν είναι κάτι το οποίο πετυχαίνει κανείς μια φορά: είναι μία διαρκής αφοσίωση στη μάθηση που μπορεί πάντα να επιδέχεται βελτιώσεις. Για τη δημιουργία ενός μαθησιακού οργανισμού, μπορεί κάποιος να ξεκινήσει ακολουθώντας κάποια βασικά βήματα.

Πρώτο βήμα είναι η διατήρηση ενός κλίματος εργασίας για τους υπαλλήλους, το οποίο θα επικεντρώνεται στη μάθηση. Πρέπει να υπάρχει πάντα χρόνος για αποτίμηση της δουλειάς του καθενός και για ανάλυση των προβλημάτων. Ο χρόνος, όσο πειστικό και αν είναι το ημερήσιο πρόγραμμα, πρέπει να δίνεται στα μέλη της ομάδας ώστε να μπορούν να σκέφτονται, να μελετάνε εναλλακτικούς τρόπους δράσης και να εφευρίσκουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο χρόνος είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τη μάθηση και δεν θα πρέπει να θεωρείται χαμένος όταν αφιερώνεται σε αυτή. Τα οφέλη θα κατανοηθούν μακροπρόθεσμα.

Ένα άλλο σημαντικό επίπεδο στο οποίο μπορεί να επικεντρωθεί ο ηγέτης είναι η άρση των ενδοιασμών κατά τις συζητήσεις και η ανάγκη για πραγματικά γόνιμους διαλόγους. Για να διευθύνει σωστά την ομάδα του πρέπει να έχει πρώτα από όλα αυτός ανοιχτό μυαλό, ώστε να μπορέσουν και τα μέλη να εκφραστούν άφοβα. Διαφορετικά δεν θα μπορέσουν όλες οι σχέψεις να ακουστούν και να αξιοποιηθεί στο μέγιστο από όλους η διαθέσιμη πληροφορία. Για την ανανέωση ιδεών, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην έρευνα ακόμα και αν πρέπει να γίνουν επενδύσεις με ρίσκο. Μπορούν, επίσης, οι συναντήσεις να γίνονται διατμηματικά ή ακόμα και με ανθρώπους που δεν είναι μέλη του οργανισμού. Ο οργανισμός πρέπει να είναι εξωστρεφής, να αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, να μαθαίνει από όλες τις δυνατές πηγές που αυτό του παρέχει, όπως πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές αλλά και οργανισμοί άλλων κλάδων.

Αυτές οι κινήσεις θα δημιουργήσουν έναν οργανισμό όπου η μάθηση θα είναι στο επίκεντρο. Παράλληλα, ο κάθε ηγέτης θα πρέπει να μετράει το βαθμό στον οποίο υλοποιούνται οι στρατηγικές μάθησης που εφαρμόζει και τι αντίκτυπο έχουν στην ομάδα του. Η ανάδραση είναι απαραίτητη ώστε να γίνονται έγκαιρα διορθωτικές κινήσεις και να γίνονται γνωστά σημεία προς βελτίωση.

Το εργαλείο που προτείνεται για αυτό το σκοπό, είναι μία καλή ευκαιρία για τη διοίκηση να κοιταχτεί στον καθρέφτη και να εντοπίσει τις ελλείψεις και τα αδύνατα σημεία της. Συνειδητοποιεί ποια είναι η φιλοσοφία που οφείλει να ακολουθήσει για να αξιοποιεί στο μέγιστο τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται καθημερινά. Επίσης, κάνει φανερή την ανάγκη υιοθέτησης συγκεκριμένων μεθόδων οι οποίες δείχνουν καθημερινά στους εργαζόμενους τον τρόπο που πρέπει να λειτουργούν. Είναι σημαντικό ο ηγέτης να γνωρίζει την πραγματική εικόνα της ομάδας του και ένα τέτοιο εργαλείο του δίνει την ευκαιρία να διαγνώσει τις δυνατότητές της.

6.2 Μελλοντικές επεκτάσεις

Οι μαθησιακοί οργανισμοί εκμεταλλεύονται άριστα τη νέα γνώση και αυτό τους καθιστά πρωταγωνιστές στην κοινωνία της πληροφορίας που ζούμε. Ολοένα και περισσότεροι ηγέτες αντιλαμβάνονται τα οφέλη που προσφέρει η οργανωσιακή μάθηση και η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Στην παρούσα εργασία, στο κεφάλαιο 5, είδαμε έναν τρόπο όπου μπορεί ο καθένας να εκτιμήσει το πού βρίσκεται σε κάθε πεδίο μάθησης και ποιοι είναι οι τομείς που χρειάζεται περισσότερο προσοχή. Ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η ανάλυση της μαθησιακής ετοιμότητας στην ελληνική αγορά. Το εργαλείο αυτό θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, ώστε να εκτιμηθεί το πόσο διαδεδομένος είναι ο όρος των μαθησιακών οργανισμών και πόσο σωστά εφαρμόζονται οι τεχνικές τους. Έτσι, αν κανείς ήθελε να υπολογίζει τα ποσοστά επιδόσεων του οργανισμού του, θα είχε τη δυνατότητα να τα συγκρίνει με τους ελληνικούς μέσους όρους, ώστε να έχει μια πιο σωστή και ολοκληρωμένη εικόνα.

Αντίστοιχα, θα μπορούσε να γίνει μια εργασία για τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Αυτό βεβαίως προϋποθέτει ότι ανάλογη έρευνα θα έχει γίνει σε διάφορες χώρες της Ευρώπης, ώστε να μπορέσουν όλα τα δεδομένα να συνδυαστούν και να προκύψει μια γενική εικόνα την μαθησιακή ετοιμότητα των ευρωπαϊκών οργανισμών.

Τέλος, σε μια διερεύνηση σε βάθος των παραγόντων που επηρεάζουν την μαθησιακή ικανότητα ενός οργανισμού, θα μπορούσαν να εκτιμηθούν τα βάρη που αντιστοιχούν σε κάθε παράγοντα. Έτσι θα γίνει ξεκάθαρο το ποιο είναι πιο σημαντικό χαρακτηριστικό, πού πρέπει να δίνεται προτεραιότητα, ή ακόμα και με ποιο τρόπο θα πρέπει να μοιραστούν οι πόροι, ώστε να έχουμε βέλτιστη αξιοποίησή τους.

Βιβλιογραφία

- [1] Chris Argyris, *Double Loop Learning In Organizations*, Harvard Business Review, September-October 1977
- [2] Chris Argyris, *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business Review, 1991
- [3] C. Argyris and D.A. Schön, *Organizational Learning: A theory of action perspective*, San Fransisco: Jossey-Bass, 1978
- [4] C. Argyris and D.A. Schön, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1996
- [5] Harry B. Bernhard and Cynthia A. Ingols, *Six Lessons for the Corporate Classroom*, Harvard Business Review, September-October 1988
- [6] A. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge. MA: M.I.T. Press, 1962
- [7] Marilyn Darling, Charles Parry and Joseph Moore *Learning in the Thick of It*, Harvard Business Review, July-August 2005
- [8] Amy C. Edmonson, *The Competitive Imperative of Learning*, Harvard Business Review, July-August 2008
- [9] C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles, *Organizational Learning*, Academy of Management Review, October 1985

- [10] David A. Garvin, *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, July-August 1993
- [11] David A. Garvin, Amy C. Edmonson and Francesca Gino, *Is Yours a Learning Organization?*, Harvard Business Review, March 2008
- [12] Jonathan Gosling and Henry Mintzberg, *The Five Minds of a Manager*, Harvard Business Review, November 2003
- [13] Lynda Gratton, *Four Ways to Encourage More Productive Teamwork*, Harvard Management Update, November 2007
- [14] Morten T. Hansen, Nitin Nohria and Thomas Tierney, *What's Your Strategy For Managing Knowledge?*, Harvard Business Review, March-April 1999
- [15] Morten T. Hansen and Bolko von Oetinger, *Introducing T-Shaped Managers*, Harvard Business Review, March-April 2001
- [16] George P. Huber, *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, Organization science, February 1991
- [17] M. Jelinek, *Institutionalizing Innovations: A Study of Organizational Learning Systems*, New York: Praeger, 1979
- [18] William R. King and Dong-Gil Ko, *Evaluating Knowledge Management and the Learning Organization: An Information/Knowledge Value Chain Approach*, The Communications of the Association for Information Systems, 2001
- [19] Claire Leitch, Richard Harrison, John Burgoyne and Chris Blanter, *Learning Organizations: The Measurement of Company Performance*, Journal of European Industrial Training, 1996

- [20] Dorothy Leonard and Walter Swap, *Deep Smarts*, Harvard Business Review, September 2004
- [21] Barbara Levitt and James G. March, *Organizational Learning*, American Review of Sociology, Vol. 14, 1988
- [22] Loch, C.H., Van Der Heyden, L., Van Wassenhove, L.N. and Huchzermeyer, A., *Industrial Excellence: Management Quality in Manufacturing*, Springer, Berlin, 2003
- [23] James G. March, *Exploration and Exploitation in Organization Learning*, The Institute of Management Sciences, February 1991
- [24] M. Pedler, J. Burgoyne, and T. Boydell, *The learning company: A strategy for sustainable development*, New York: McGraw-Hill, 1991
- [25] Edward Prewitt, *What Managers Should Know about How Adults Learn*, Harvard Management Update, January 1997
- [26] P.M. Senge, *The Fifth Discipline - The Art & Practice of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, USA, 1990
- [27] William Wiggernhorn, *Motorola U: When Training Becomes an Education*, Harvard Business Review, July-August 1990