

ποιούνται στις «πρωτοπόρες» επιχειρήσεις. Η παρουσίαση όλων αυτών των εργαλείων εδώ είναι αδύνατη. Ενδεικτικά, όμως, αναφέρονται μερικά από αυτά στο σχετικό ένθετο πίνακα.

Οργανωσιακοί φραγμοί και ανικανότητες μάθησης

Ο P. Senge έχει αναλύσει τρεις βασικούς οργανωσιακούς φραγμούς στη μάθηση: τον κατακερματισμό – τμηματοποίηση, τον ανταγωνισμό και την αντιδραστική λογική – στάση. Ο διαχωρισμός των επιχειρησιακών λειτουργιών σε Τμήματα (Διευθύνσεις κ.λπ.) δεν είναι απλά οργανωτικός ή γεωγραφικός, αλλά αποτελεί στοιχείο των νοητικών μοντέλων, δηλαδή του τρόπου που σκεφτόμαστε. Έτσι οδηγεί σε μονοδιάστατες προσεγγίσεις, στην ανυπαρξία συνέργειας, στην αδυναμία μάθησης και ανάπτυξης κοινών νοητικών – γνωστικών μοντέλων. Τα άτομα από κάθε «λειτουργική ειδικότητα» βλέπουν μόνο μια πλευρά του μεγαλύτερου προβλήματος, πράγμα που σημαίνει «κατακερματισμό» του προβλήματος που εμποδίζει την συνολική εικόνα και την «οριζόντια μάθηση» στην οργάνωση. Επίσης κατακερματισμός είναι η αδυναμία των στελεχών να δουν τις σχέσεις μεταξύ των βραχυπρόθεσμων ενεργειών και των μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων, καθώς και τις σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος. Ο κατακερματισμός αφορά και το διαχωρισμό μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων που εκφράζεται με την αδυναμία των στελεχών των ανώτερων και των χαμηλών ιεραρχικών επιπέδων να κατανοήσουν τη «συνεργασία» που απαιτείται μεταξύ τους και τις ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις των αποφάσεων, των ενεργειών και των συμπεριφορών τους. Ο ανταγωνισμός, παρά τα θετικά στοιχεία (επινόηση, τόλμη, προσπάθεια, επιμονή κ.λπ.) και παρά το ότι αποτελεί βασικό κίνητρο για μάθηση και βελτίωση, αρκετές φορές, αποτελεί ένα «μαθησιακό φραγμό». Συχνά αποπροσανατολίζει (συνεπαίρνει) τα άτομα και τα κάνει να ανταγωνίζονται ακόμη και με άτομα που θα έπρεπε να συνεργάζονται. Αυτός ο ατομικισμός ασφαλώς εμποδίζει την ομαδική και οργανωσιακή μάθηση που αποτελεί κατεξοχήν συλλογική διαδικασία. Η αντιδραστική (reactive) λογική – στάση εκφράζει τη συνήθεια των ανθρώπων να αλλάζουν ή να μαθαίνουν μόνον ως αντίδραση σε εξωτερικά ερεθίσματα (δηλαδή αφού τα προβλήματα συμβούν). Πρόκειται ουσιαστικά για μια στάση αδράνειας που έχει ως αιτία τον εφησυχασμό και την αυταρέσκεια. Αυτή η στάση εμποδίζει την ύπαρξη μιας «δημιουργικής έντασης» (creative tension) που είναι βασική προϋπόθεση της μάθησης.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΜΑΘΑΙΝΕΙ

- Κατακερματισμός – Ευκαιριακή εκπαίδευση
- Έλλειψη οργανωσιακής μνήμης
- Έμφαση στο Μέρος
- Ανταγωνισμός
- Αντίδραση
- Καρτεσιανή λογική/Δεξιό ημισφαίριο
- Τιμωρία αποτυχιών/λαθών
- Status quo – Στασιμότητα
- One Best Way – Ένας καλύτερος τρόπος
- Συμπτώματα/Γεγονότα

ΜΑΘΗΣΙΑΚΕΣ ΑΝΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- Το φαινόμενο της αδράνειας που προκύπτει από τον εφησυχασμό και την αυταρέσκεια
- Έλλειψη αυτογνωσίας, εγωισμός, αλαζονεία
- Μη κατανόηση των μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων των βραχυπρόθεσμων ενεργειών
- Εστίαση στην ατομική δουλειά παρά στο συνολικό σκοπό
- Άγνοια των συνεπειών των δράσεών μας σε άλλους
- Απόδοση ευθυνών σε άλλους όταν τα πράγματα πάνε στραβά, δημιουργία άλλουθι
- Εστίαση στα βραχυπρόθεσμα γεγονότα και αδυναμία παρακολούθησης των ήπιων και βαθμιαίων αλλά σωρευτικών σημαντικών εξελίξεων και αλλαγών, οι οποίες δεν εντοπίζονται, μέχρι να είναι πολύ αργά
- Οι ομάδες λειτουργούν αποτελεσματικά σε καταστάσεις ρουτίνας, αλλά είναι γεμάτες εσωτερικές συγκρούσεις, οι οποίες εκδηλώνονται σε καταστάσεις πίεσης ή κρίσης
- Έλλειψη κινήτρων, φόβος λαθών – αποτυχιών και του νέου

Πώς αναπτύσσεται η οργανωσιακή μάθηση

Η ικανότητα της οργανωσιακής μάθησης μιας επιχείρησης εξαρτάται ουσιαστικά από όλες τις υπόλοιπες παραμέτρους του Μοντέλου Διαρκούς

Επιτυχίας, όπως θεμελιώδη ιδεολογία, στρατηγική, κουλτούρα, άνθρωποι, συστήματα, δομές και ηγεσία. Κατ' αρχάς προϋπόθεση για την ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης είναι να αποτελεί βασικό στοιχείο της θεμελιώδους ιδεολογίας και να είναι τοποθετημένη στην «καρδιά» της στρατηγικής. Για παράδειγμα, η τεχνολογική πρωτοπορία και η συνεχής ανανέωση των προϊόντων της 3M, μέσω των συνεχών καινοτομιών, αποτελεί τον πυρήνα της θεμελιώδους ιδεολογίας της και τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι στρατηγικές ανάπτυξης και ανταγωνισμού. Όταν αυτή η στρατηγική σημασία της οργανωσιακής μάθησης εννοείται ουσιαστικά και δεν παραμένει στη ρητορική, τότε η ανάπτυξή της απαιτεί τη διαμόρφωση της κουλτούρας, των δομών και των συστημάτων που όχι μόνο διευκολύνουν και υποστηρίζουν, αλλά συμβάλλουν άμεσα στην υλοποίηση της μάθησης. Εκτός αυτών βεβαίως, η εκπαίδευση/ανάπτυξη, ως βασική λειτουργία, και η ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων προσδιορίζουν άμεσα και σημαντικά την ανάπτυξη της μάθησης. Στη συνέχεια, με συντομία παρουσιάζονται θεμελιώδεις σκέψεις για το πώς μπορεί να αναπτυχθεί η οργανωσιακή μάθηση στην πράξη.

Οργανωσιακή Σιωπή: Ανταγωνιστικό μειονέκτημα

Η οργανωσιακή σιωπή (organizational silence) αποτελεί μια σύγχρονη έννοια, η οποία εκφράζει ένα σημαντικό οργανωσιακό φαινόμενο. Ως συμπεριφορά, η «οργανωσιακή σιωπή» σημαίνει ότι ο εργαζόμενος δεν εκφράζει τις γνώμες, τις απόψεις, τις προτάσεις, τις σκέψεις, τις ιδέες, τα προβλήματα, τις διαφωνίες ή αντιρρήσεις του, τα συναισθήματά του που αφορούν την εργασία του, την επιχείρηση συνολικά και τους ανωτέρους του. Παραμένει δηλαδή σιωπηλός, ενώ «έχει να πει». Ως κλίμα, η οργανωσιακή σιωπή είναι η ατμόσφαιρα μιας επιχείρησης ή οργανωτικής μονάδας αυτής, η οποία δεν επιτρέπει να ακούγεται η αλήθεια.

Το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, όπου πολλές φορές τα ανώτατα στελέχη (Πρόεδροι, Γενικοί Διευθυντές κ.λπ.), όχι μόνο δεν ακούν την αλήθεια, αλλά ακούν από τους συνεργάτες τους τα αντίθετα από ό,τι συμβαίνει στην πραγματικότητα. Ειδική έκφραση αυτού του φαινομένου είναι οι κολακείες (ενώ όλοι σχολιάζουν μεταξύ τους πόσο κακόγουστο είναι το ντύσιμο του Προέδρου, όλοι τού λένε τι όμορφα και κομψά ντύνεται). Σε πολλές συσκέψεις ομάδων διοίκησης ή διοικητικών συμβουλίων, ανώτερα στελέχη δεν εκφράζουν αυτά που αντιλαμβάνονται, πιστεύουν, αισθάνονται, θέλουν. Αυτό ασφαλώς έχει αρνητικές συνέπειες, όχι μόνο στην ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται, αλλά και στην υλοποίησή τους. Η «σιωπή» των στελεχών οδηγεί σε συμβιβασμό και όχι σε σύναιεση, πράγμα που μειώνει το αίσθημα ευθύνης, το ενδιαφέρον και τη διάθεση για την υλοποίηση αποφάσεων. Η έρευνα που

κάναμε στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, έδειξε ότι το κλίμα της οργανωσιακής σιωπής επιδρά αρνητικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την οργανωσιακή τους δέσμευση (commitment), δηλαδή τη διάθεσή τους να αποδώσουν, να προσπαθήσουν για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης και να παραμείνουν σε αυτήν. Εκτός αυτού, όταν υπάρχει οργανωσιακή σιωπή, δεν ακούγεται η αλήθεια, η διοίκηση δεν βλέπει την πραγματικότητα ως έχει, τα προβλήματα δεν εμφανίζονται νωρίς, οι προτάσεις, οι νέες ιδέες, οι καινοτόμες λύσεις, η επιχειρηματικότητα και η δημιουργικότητα των εργαζομένων δεν αξιοποιούνται.

Τα σύνηθι αίτια της οργανωσιακής σιωπής, που υποστηρίζονται από τη βιβλιογραφία αλλά και τη δική μου έρευνα στην Ελλάδα, είναι:

- Ο φόβος των μανάτζερ και ιδιαίτερα των ανώτερων στελεχών για «αρνητική κριτική».
- Το πιστεύω των ανώτερων στελεχών ότι οι εργαζόμενοι των χαμηλότερων ιεραρχικών επιπέδων δεν γνωρίζουν τόσο καλά όσο αυτοί τα ζητήματα.
- Η αντίληψη των ανώτερων στελεχών ότι η ομοιομορφία της σκέψης και των απόψεων είναι καλή, ενώ η διαφορετικότητα και η διαφωνία είναι κακή.
- Το πιστεύω των ανώτερων στελεχών ότι οι εργαζόμενοι «ότι λένε, το λένε για δικό τους συμφέρον και όχι για το συμφέρον της επιχείρησης».
- Η υπεροψία, η αλαζονεία, ο εγωισμός και η έλλειψη αυτογνωσίας των ανώτερων στελεχών.
- Η έλλειψη μηχανισμών επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων και κυρίως μεταξύ της «βάσης» και της «κορυφής» της πυραμίδας (κυρίως επικοινωνίας «από κάτω προς τα πάνω»).
- Έλλειψη παρακίνησης, επιβράβευσης της έκφρασης των ιδεών, προτάσεων, λύσεων ακόμη και διαφωνιών των εργαζομένων.

Από συνέντευξη του Δ. Μπουραντά στην Κυριακάτικη Καθημερινή

Κουλτούρα – κλίμα μάθησης. Η δημιουργία μιας κουλτούρας – νοστορπίας μάθησης και ενός ευνοϊκού κλίματος – ατμόσφαιρας, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξή της. Κατ' αρχάς, η εταιρική κουλτούρα πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν τη σημασία και την αξία της μάθησης. Οι άνθρωποι χρειάζεται να κατανοήσουν την έννοια της μάθησης, δηλαδή ότι μάθηση δεν σημαίνει απόκτηση γνώσης, αλλά συνεχή βελτίωση του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς. Ο ενοστρενισμός της αξίας της μάθησης από όλους τους εργαζομένους πρακτικά σημαίνει, πρώτον, ότι κατανοούν τη σημασία της για την πρόοδο και επιτυχία της επιχείρησης αλλά και την ευημερία τους. Πιστεύουν ότι η πρόοδος και η ευημερία προκύπτει όχι τόσο από το «να γίνονται τα πράγματα καλύτερα», αλλά κυρίως από το «να γίνονται τα πράγματα διαφορετι-

κά». Να πιστεύουν, δηλαδή, στην αξία της δημιουργικότητας, της διαφορετικότητας, της συνεχούς αναζήτησης νέων λύσεων – ιδεών, των καινοτομιών, της συνεχούς βελτίωσης και του «εξαιρετικού». Πρέπει να κατανοήσουν και να πιστέψουν στο δικό τους ρόλο στην ατομική και οργανωσιακή μάθηση, ενστερνιζόμενοι στοιχεία όπως: «γηράσκω αεί διδασκόμενος και διδάσκων», αποδοχή της αρνητικής κριτικής και της διαφωνίας, συστηματική αξιοποίηση των ατομικών και ομαδικών εμπειριών, λαθών, αποτυχιών και επιτυχιών, υποστήριξη του διαλόγου, σεβασμός στη γνώση του άλλου, ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων, πειραματισμός νέων λύσεων και ιδεών. Βασικά στοιχεία μιας κουλτούρας μάθησης αφορούν το πώς η μάθηση επιτυγχάνεται. Τέτοια συγκεκριμένα στοιχεία είναι ο διάλογος, η δημιουργική διαφωνία και κριτική, η συνεχής σύγκριση με τον καλύτερο και τις υποδειγματικές πρακτικές, η ανταλλαγή εμπειριών, η εκπαίδευση, η συνεχής «ανύψωση του πήχη», με την έννοια ότι «το καλό δεν είναι ποτέ αρκετό». Αναμφισβήτητα, η κουλτούρα μάθησης πρέπει να συμπληρώνεται, να ενισχύεται και να υποστηρίζεται από ένα ευνοϊκό κλίμα που θα διακρίνεται από στοιχεία όπως: η ευχάριστη – ανεπίσημη ατμόσφαιρα, η ενθάρρυνση και επιβράβευση των νέων δημιουργικών ιδεών, ακόμα και αν δεν είναι υλοποιήσιμες, η επιβράβευση του μοιράσματος της γνώσης, του διαλόγου και των διαφωνιών, η ελευθερία αμφισβήτησης του κατεστημένου, των ταμπού και των ιερών αγελάδων. Σε ό,τι αφορά το κλίμα μάθησης, πρέπει να τονίσω ιδιαίτερα την ελευθερία έκφρασης των ιδεών, γνώμων και διαφωνιών ως αντίδοτο της οργανωσιακής σιωπής, της οποίας η έννοια, τα αίτια και οι αρνητικές συνέπειες παρουσιάζονται στο πλαίσιο που προηγήθηκε. Επίσης, βασικό στοιχείο της κουλτούρας και του κλίματος μάθησης είναι η αντιμετώπιση των αποτυχιών και των λαθών. Ο φόβος του λάθους κάνει τους ανθρώπους να μην αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ρίσκο. Δεν δοκιμάζουν νέες ιδέες – λύσεις, δεν πειραματίζονται και αντιστέκονται στις αλλαγές. Συνεπώς, η μάθηση απαιτεί ακόμη και την επιβράβευση των λαθών, όταν αυτά γίνονται μετά από σοβαρή, υπεύθυνη, πειθαρχημένη σκέψη και δράση. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του Γενικού Διευθυντή μιας μεγάλης πολυεθνικής, που όταν ένα ανώτερο στέλεχος του έδωσε την παραίτησή του για μια λάθος απόφαση που κόστισε δεκάδες εκατομμύρια δολάρια, εκείνος του απάντησε: «Μα πλήρωσα τόσα πολλά για να μάθεις και τώρα θα σ' αφήσω να φύγεις;».

Δομές/Διεργασίες. Οι δομές της επιχείρησης μπορούν να εμποδίζουν ή να διευκολύνουν και να ενισχύουν την οργανωσιακή μάθηση. Είναι φανερό ότι εμποδίζουν την οργανωσιακή μάθηση οι γραφειοκρατικές και κάθυρες δομές που χαρακτηρίζονται από συγκέντρωση της εξουσίας και των πληροφοριών, από αυστηρούς ελέγχους και περιορισμούς, από στεγανά (silos) μεταξύ οργανωτικών μονάδων, ιεραρχικών επιπέδων και συνεργα-

τών του περιβάλλοντος (π.χ. πελάτες, προμηθευτές). Αντίθετα, η οργανωσιακή μάθηση υποστηρίζεται από δομές που χαρακτηρίζονται από οριζόντιες και απλές διεργασίες, δια-τμηματικές ομάδες, δίκτυα συνεργασιών, διαδικασίες οριζόντιας και από «κάτω προς τα πάνω» επικοινωνίας, διαδικασίες διαλόγου, υποβολής προτάσεων από όλους τους εργαζομένους, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Επίσης, ειδικές θέσεις ή οργανωτικές μονάδες υπεύθυνες για τη διοίκηση και υποστήριξη της οργανωσιακής μάθησης (π.χ. Chief Learning Officer, Corporate Universities) αποτελούν πρακτικές των διαρκώς επιτυχημένων επιχειρήσεων (π.χ. Motorola University, Crontonville – General Electric).

Συστήματα. Η οργανωσιακή μάθηση μπορεί και πρέπει να υποστηρίζεται από τα συστήματα διοίκησης και πληροφοριών. Κατ' αρχάς, ιδιαίτερα μπορούν να συμβάλλουν στην οργανωσιακή μάθηση τα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων πρέπει να εμπεριέχουν σαφή κριτήρια για τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, καθώς και το σύνολο της αξιολόγησης πρέπει να στοχεύει στη συνεχή ανάπτυξη του εργαζομένου. Τα συστήματα αμοιβών πρέπει να αναγνωρίζουν, να επιβραβεύουν και να αμείβουν τις προσπάθειες και τις επιδόσεις που οδηγούν σε ατομική και οργανωσιακή μάθηση. Τα συστήματα εκπαίδευσης ασφαλώς αποτελούν κατεξοχήν συστήματα ατομικής και οργανωσιακής μάθησης. Επίσης, ουσιαστικά στην οργανωσιακή μάθηση συμβάλλουν τα συστήματα μέτρησης επιδόσεων (Key performance Indicators) και συνεχούς σύγκρισης με τις υποδειγματικές πρακτικές και τις εξαιρετικές επιδόσεις άλλων επιχειρήσεων (Benchmarking) ή άλλων οργανωτικών μονάδων της ίδιας επιχείρησης (εσωτερικό Benchmarking). Αυτές οι μετρήσεις των επιδόσεων και οι συγκρίσεις επιτρέπουν τον εντοπισμό αδυναμιών – περιοχών βελτίωσης και αποτελούν πηγή μάθησης. Τέλος, τα συστήματα πληροφοριών και οι νέες τεχνολογίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την αποθήκευση και διάχυση της γνώσης (π.χ. Intranet, Internet, e-learning), τη συνεργασία μεταξύ ανθρώπων και οργανωτικών μονάδων εξ αποστάσεως, τον πειραματισμό, τη χρήση μαθησιακών τεχνικών, όπως προσομοίωση, έλεγχος υποθέσεων, μαθηματικά μοντέλα κ.λπ.

Άνθρωποι. Τόσο η ατομική όσο και η οργανωσιακή μάθηση συνδέεται σε σημαντικό βαθμό και με το χαρακτήρα των ανθρώπων. Η αλαζονεία, ο ναρκισσισμός, ο εγωισμός, το πνεύμα ανταγωνισμού, η έλλειψη διάθεσης για ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων αποτελούν στοιχεία του χαρακτήρα που εμποδίζουν τόσο την ατομική όσο και την ομαδική μάθηση. Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν την οργανωσιακή μάθηση είναι ιδιαίτερα αυστηρές στο να μην προσλαμβάνουν εργαζομένους με τέτοια χαρακτηριστικά. Με προσοχή επιλέγουν εργαζομένους που διακρίνονται από πνεύμα συνεργασίας, ανάγκη για δημιουργία και συνεχή βελτίωση, δημιουργι-

κό και ανοιχτό μυαλό, ανεξάρτητη κρίση, ταπεινότητα, (μπορούν να λένε «δεν ξέρω» και «συγγνώμη έκανα λάθος»), διάθεση για αυτοκριτική και αποδοχή της δημιουργικής κριτικής των άλλων, που αναζητούν συνεχώς πολλές και πρωτότυπες εναλλακτικές λύσεις, που χαρακτηρίζονται από «φιλομάθεια» και όχι από «φοβομάθεια».

Τι είναι η Διοίκηση Γνώσης

Η οργανωσιακή γνώση συνίσταται σε πληροφορίες και τεχνογνωσία. Η πληροφορία εκφράζει «το γνωρίζω τι σημαίνει κάτι», ενώ η τεχνογνωσία «το γνωρίζω πώς να κάνω κάτι». Η γνώση είναι «σιωπηρή» (tacit) όταν γνωρίζουμε κάτι αλλά δεν μπορούμε να το εκφράσουμε, και «φανερή» (explicit) όταν αυτό που γνωρίζουμε μπορούμε να το εκφράσουμε.

Η Διοίκηση της Γνώσης ορίζεται ως ένα σύστημα λειτουργιών – ενεργειών που έχουν ως αντικείμενο τη δημιουργία ή απόκτηση της γνώσης, τη μετατροπή της «σιωπηρής» γνώσης σε «φανερή», την αναπαράσταση της γνώσης ώστε να γίνει «χειροπιαστή» (μέσω κειμένων, αριθμών, αντικειμένων, γραφημάτων, εικόνων κ.λπ.), την αποθήκευσή της ώστε να αποτελεί μνήμη και ιδιοκτησία της επιχείρησης (βάσεις δεδομένων, εγχειρίδια κ.λπ.), τη διάδοσή της ώστε να είναι προσβάσιμη σε όλους (π.χ. expert systems, decision support systems) και την αξιοποίησή της, με την έννοια της ενσωμάτωσης – εφαρμογής της σε προϊόντα, μεθόδους, τρόπους σκέψης, συμπεριφορές ώστε να προσθέτει αξία στην πράξη.

Για τη Διοίκηση της Γνώσης αναπτύσσονται συστήματα (π.χ. intranet, datamining, expert systems, βάσεις δεδομένων κ.λπ.), οργανωτική υποδομή, όπως θέσεις με υπευθυνότητες διοίκησης της γνώσης καθώς και συγκεκριμένες διαδικασίες απόκτησης, αναπαράστασης, αποθήκευσης, διάχυσης και εφαρμογής της γνώσης.

Ρόλοι και ικανότητες των ηγετών στη μαθησιακή οργάνωση

Οι ρόλοι των ηγετών συνδέονται άμεσα με την οργανωσιακή μάθηση και τη μαθησιακή οργάνωση. Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη να αναπτύξουν την οργανωσιακή μάθηση. Δηλαδή, είναι αυτοί που θα χτίσουν τη μαθησιακή οργάνωση δημιουργώντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν (κουλτούρα, συστήματα, δομές κ.λπ.), καταργώντας τους φραγμούς της μάθησης και αποτελώντας οι ίδιοι κρίσιμες πηγές μάθησης για τους συνεργάτες τους. Αυτό ασφαλώς απαιτεί νέους μαθησιακούς ρόλους, ώστε να ανταποκριθούν στην ευθύνη που έχουν να δημιουργήσουν τις οργανώσεις, στις οποίες τα άτομα συνεχώς θα διευρύνουν τις δυνατότητές τους και θα αναπτύσσουν την ικανότητά τους να δημιουργούν το μέλ-

λον τους. Σύμφωνα με τον Senge, το έργο των ηγετών για το χτίσιμο της μαθησιακής οργάνωσης συνίσταται στη δημιουργία μιας βασικής προϋπόθεσης και σε τρεις βασικούς ηγετικούς ρόλους. Η βασική προϋπόθεση που πρέπει να δημιουργήσουν οι ηγέτες για το χτίσιμο της μαθησιακής οργάνωσης είναι η καλλιέργεια της «δημιουργικής έντασης» (creative tension) στους ανθρώπους. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η «δημιουργική ένταση» εκφράζει την επιθυμία του ατόμου να περάσει από την παρούσα πραγματικότητα σε μια μελλοντική (επιθυμητή – ιδανική), η οποία αποτελεί το όραμά του. Αυτή η επιθυμία «δημιουργικής έντασης» απελευθερώνει ενέργεια και δυνάμεις του ατόμου που του χρειάζονται για να φέρει την πραγματικότητα πιο κοντά στο όραμα. Οι ηγέτες πρέπει να βοηθήσουν τα άτομα να έχουν ξεκάθαρη εικόνα για το «πού θέλουν να είναι» και να αντιλαμβάνονται την πραγματική κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Φυσικά, ευθύνη των ηγετών είναι να κάνουν τα άτομα να πιστέψουν ότι μπορούν να φέρουν την υφιστάμενη πραγματικότητα κοντά στο όραμα και όχι το όραμα κοντά στην πραγματικότητα. Αξίζει, βέβαια, να τονιστεί ότι η ύπαρξη οράματος από μόνη της δεν είναι ικανή να εξασφαλίζει τη «δημιουργική ένταση». Ταυτόχρονα απαιτείται η κατανόηση της υφιστάμενης πραγματικότητας. «Μια σαφής εικόνα της πραγματικότητας είναι τόσο σημαντική, όσο και μια πειστική εικόνα ενός επιθυμητού μέλλοντος». Αρκετοί σημαντικοί ηγέτες έχουν αναγνωρίσει την αρχή της «δημιουργικής έντασης», που εκφράζει τη συνειδητοποίηση του χάσματος μεταξύ του επιθυμητού μέλλοντος (όραμα) και της υφιστάμενης πραγματικότητας καθώς και την επιθυμία για την εξάλειψή τους. Ο Martin Luther King χαρακτηριστικά αναφέρει: «Όπως ο Σωκράτης ένωσε ότι ήταν σημαντικό να δημιουργήσει ένταση στο νου, ώστε τα άτομα να ξεφύγουν από τα δεσμά των μύθων και της μισής αλήθειας... Έτσι κι εμείς πρέπει να δημιουργούμε εκείνο το είδος της έντασης στην κοινωνία που θα βοηθήσει τους ανθρώπους να βγουν από τα σκοτάδια της προκατάληψης και του ρατσισμού». Σύμφωνα με τον P. Senge, πέραν αυτής της ευθύνης για τη δημιουργία της πρωταρχικής προϋπόθεσης της μάθησης, οι ηγέτες, για να χτίσουν τις μαθησιακές οργανώσεις, πρέπει να παίζουν με επιτυχία τους παρακάτω ρόλους.

Ρόλος σχεδιαστή – αρχιτέκτονα. Ο ρόλος του σχεδιαστή – αρχιτέκτονα δεν αναλογεί στο ρόλο του κυβερνήτη του πλοίου, αλλά σε αυτόν του σχεδιαστή του πλοίου. Ο ηγέτης συλλαμβάνει και συγκεκριμενοποιεί τις κυρίαρχες ιδέες του σκοπού, της αποστολής, του οράματος, των βασικών αξιών με τις οποίες η οργάνωση και οι άνθρωποι θα «ζουν», θα «είναι» και θα «πορεύονται» στο μέλλον. Στη συνέχεια, σχεδιάζει τις στρατηγικές, τις πολιτικές, τις δομές, τα συστήματα, μετατρέποντας τις ιδέες σε επιχειρηματικές αποφάσεις και αναπτύσσοντας τη στρατηγική σκέψη της ομάδας του. Επίσης, κύριο στοιχείο αυτού του ρόλου είναι ο

σχεδιασμός των διαδικασιών – συστημάτων μάθησης, δηλαδή του μηχανισμού συνεχούς προσαρμογής, βελτίωσης και πρόδρασης.

Ρόλος δασκάλου. Ο ρόλος του δασκάλου στη μαθησιακή οργάνωση δεν ταυτίζεται με τη «διδασκαλία του ειδικού», αλλά συνίσταται κυρίως στη διευκόλυνση και την υποστήριξη των ανθρώπων να κατανοήσουν την πραγματικότητα πίσω από τις επιφανειακές συνθήκες και γεγονότα, δηλαδή να εντοπίσουν τα βαθιά αίτια και τις αλληλεπιδράσεις ώστε να αναγνωρίσουν τις δυνατότητες ανασχεδιασμού του μέλλοντος. Ο ηγέτης βοηθάει τον καθένα στην οργάνωση να αποκτήσει μια πιο διορατική και σε βάθος γνώση της πραγματικότητας, εστιάζοντας στις αιτίες που γεννούν τα γεγονότα και τις καταστάσεις καθώς και στις μακροχρόνιες επιπτώσεις των συμπεριφορών. Βασική επιδίωξη του ηγέτη στα πλαίσια του ρόλου του «δασκάλου» είναι να βοηθήσει τους ανθρώπους να κατανοήσουν τις ριζωμένες πεποιθήσεις και τα στερεότυπα που έχουν για τα σημαντικά θέματα και προσδιορίζουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και τις προκλήσεις, τον τρόπο που σκέφτονται, αποφασίζουν, ενεργούν και συμπεριφέρονται. Να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναθεωρήσουν και επαναδομήσουν τις απόψεις – εικόνες τους για την πραγματικότητα και να αντιληφθούν έτσι τις νέες δυνατότητες ρύθμισης του μέλλοντος. Τέλος, ρόλος «δασκάλου» σημαίνει ότι ο ηγέτης, με το παράδειγμά του, μαθαίνει τους άλλους να πράττουν με τον ίδιο τρόπο.

Ρόλος «υπηρέτη» (steward). Πρόκειται περισσότερο για στυλ συμπεριφοράς και νοοτροπίας. Αυτή η συμπεριφορά εκφράζεται σε δύο επίπεδα. Πρώτον, ο ηγέτης εξυπηρετεί και νοιάζεται πραγματικά για τους συνεργάτες του προσφέροντας τη βοήθεια και την υποστήριξή του. Δεύτερον, ο ηγέτης αισθάνεται και συμπεριφέρεται ως υπηρέτης του γενικότερου σκοπού και της αποστολής της οργάνωσης. Έχει δε την πεποίθηση ότι οι προσπάθειές του θα έχουν αποτελέσματα και θα κάνουν τους συνεργάτες του, και την οργάνωση συνολικά, ικανούς για επιτυχίες και υψηλό επίπεδο προσωπικής ικανοποίησης.

Η αλλαγή ως προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας

Οι οργανώσεις αποτελούν ανοιχτά συστήματα που βρίσκονται σε συνεχή και δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι προϋπόθεση επιβίωσης είναι η προσαρμογή τους στις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό. Εκτός αυτού όμως, η κάθε οργάνωση αποτελεί περιβάλλον για τις υπόλοιπες, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να είναι αυτή που δημιουργεί τις εξελίξεις στις οποίες άλλες οργανώσεις πρέπει να προσαρμόζονται. Σε αυτή την περίπτωση, η οργάνωση οδηγεί τις εξελίξεις, δη-

μιουργεί το περιβάλλον της και έτσι διαθέτει τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Κοινός παρονομαστής της προσαρμογής και της δημιουργίας των εξελίξεων είναι η αλλαγή. Αν στην αρχαιότητα το ρητό «τα πάντα ρει» (Ηράκλειτος) ήθελε να εκφράσει τη φύση του κόσμου, σήμερα η αλλαγή εκφράζει τη βασική προϋπόθεση επιβίωσης και τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Αναμφισβήτητα, **η κάθε αλλαγή δεν είναι πρόοδος, όμως δεν μπορεί να υπάρξει πρόοδος χωρίς αλλαγή.** Στο σημερινό και πολύ περισσότερο στο αυριανό περιβάλλον, οι επιλογές για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι τρεις:

- Δεν αλλάζεις, έτσι δεν προσαρμόζεσαι, άρα πεθαίνεις.
- Αλλάζεις για να προσαρμοστείς στις εξελίξεις και επιβιώνεις.
- Οδηγείς τις εξελίξεις, στις οποίες προσαρμόζονται οι άλλοι, και επιτυγχάνεις.

Παρότι η αλλαγή αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της φύσης του ανθρώπου και του κόσμου γενικότερα, οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στην υλοποίηση των αλλαγών. Συνεπώς, η κατανόηση αυτών και η διοίκησή τους αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική ικανότητα που πρέπει να διαθέτουν τα διοικητικά και κυρίως τα ηγετικά στελέχη. Στις σελίδες που ακολουθούν, επιχειρείται η παρουσίαση των βασικών εννοιών και των βασικών προσεγγίσεων των οργανωσιακών αλλαγών. Τονίζεται, όμως, ότι τόσο η θεωρία όσο και η τεχνογνωσία των οργανωσιακών αλλαγών είναι αρκετά ανεπαρκής σε σχέση με την έκταση και τη σπουδαιότητα του ζητήματος στη σημερινή εποχή. Μόλις πρόσφατα, τα πολύ καλά πανεπιστήμια έχουν εισαγάγει τη Διοίκηση των αλλαγών ως ξεχωριστό μάθημα στα προγράμματά τους. Εκτός αυτού, η κουλτούρα των αλλαγών και της συστηματικής διοίκησής τους είναι, στις περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς, ελάχιστα ανεπτυγμένη. Παρά το γεγονός ότι τα όσα ακολουθούν στις επόμενες σελίδες αποτελούν εισαγωγικές ουσιαστικά έννοιες στη Διοίκηση των αλλαγών, η κατανόησή τους επιτρέπει την αντιμετώπιση των ζητημάτων αυτής με περισσότερο επαγγελματισμό και αποτελεσματικότητα.

Έννοια και είδη οργανωσιακών αλλαγών

Με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή, εννοούμε τη μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μια νέα. Με αυτή την έννοια, η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του **μετασχηματισμού** των στοιχείων της οργάνωσης, καθώς και την έννοια της **μετάβασης** από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης, όπως η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι

κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες κ.λπ.

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενό τους, την έκταση και τις συνέπειές τους. Στη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορες τυπολογίες των οργανωσιακών αλλαγών, οι οποίες συμβάλλουν στην κατανόησή τους και στην πιο αποτελεσματική διοίκησή τους. Ο R. Pascale διακρίνει την **αλλαγή** από το **μετασχηματισμό**. Χρησιμοποιεί την έννοια της αλλαγής για να εκφράσει τις σταδιακές – βαθμιαίες (incremental) βελτιώσεις των υφιστάμενων στοιχείων της επιχείρησης – οργανισμού. Θεωρεί ότι σκοπός της αλλαγής είναι να κάνει τα πράγματα καλύτερα, ή τουλάχιστον διαφορετικά. Με την έννοια του μετασχηματισμού θέλει να εκφράσει τη **μεταμόρφωση** της οργάνωσης. Ο μετασχηματισμός, σε αντίθεση με την αλλαγή, δεν αφορά τη βελτίωση των όσων υπάρχουν, αλλά τη δημιουργία των όσων δεν υπάρχουν. Για παράδειγμα, μετασχηματισμό εννοεί τη μεταμόρφωση της κάμπιας σε πεταλούδα. Ορίζει ως μετασχηματισμό τη δημιουργία ενός νέου πλαισίου (context) – ενός **νέου χώρου** (realm) δυνατοτήτων, ο οποίος δεν υπήρχε στο παρελθόν. Οι Nadler και Tushman διακρίνουν τις οργανωσιακές αλλαγές, από τη μια, με κριτήριο τη σπουδαιότητά τους (οριακές ή βαθμιαίες – incremental και στρατηγικές) και, από την άλλη, με κριτήριο το ερέθισμα για αλλαγή (αντι-

ΣΧΗΜΑ 23

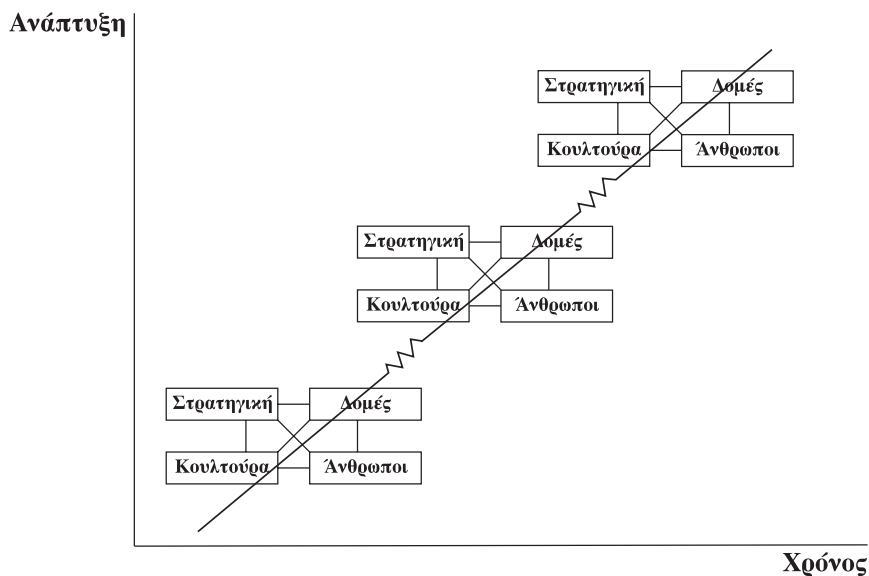
Είδη αλλαγών

		ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ	
		Οριακή	Στρατηγική
Πρόδραση		Ρύθμιση – βελτίωση (tuning)	Επαναπροσδιορισμός (re-orientation)
ΕΡΕΘΙΣΜΑ		Προσαρμογή (adaptation)	Ανάπλαση (re-creation)
Αντίδραση			

δραστικές – προδραστικές, reactive – proactive). Αντιδραστικές αλλαγές είναι αυτές που πραγματοποιούνται για να απαντήσουν σε ένα εξωτερικό ερέθισμα, γεγονός ή πίεση. Πρόκειται, δηλαδή, για αλλαγές με σκοπό την προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Προδραστικές αλλαγές είναι αυτές οι οποίες πραγματοποιούνται με βάση τις προβλέψεις γι' αυτά που πρόκειται να συμβούν ή τις επιθυμίες για ένα καλύτερο μέλλον, και κατά συνέπεια είναι οι αλλαγές που δημιουργούν τις εξελίξεις. Με βάση αυτά τα δύο κριτήρια, προκύπτουν τα τέσσερα ήδη αλλαγών που παρουσιάζονται στο Σχήμα 23.

Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις, προκειμένου να οδηγούν τις εξελίξεις, πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να συλλαμβάνουν, να σχεδιάζουν και να υλοποιούν ταυτόχρονα δύο είδη αλλαγών. Από τη μια, πρέπει συνεχώς να υλοποιούν «προδραστικές οριακές αλλαγές» που οδηγούν στη συνεχή βελτίωση των όσων κάνουν. Από την άλλη, πρέπει να υλοποιούν «προδραστικές στρατηγικής σημασίας αλλαγές», δηλαδή να μετασχηματίζονται ως οργανισμοί (π.χ. Nokia), προκειμένου να πρωτοπορούν επαναπροσδιορίζοντας τους «κανόνες του παιχνιδιού» ή να αξιοποιούν τα νέα δεδομένα – ευκαιρίες που προκύπτουν από τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και άλλες αλλαγές στο περιβάλλον τους. Οι Nadler και Tushman

ΣΧΗΜΑ 24
Η αμφιδέξια επιχείρηση



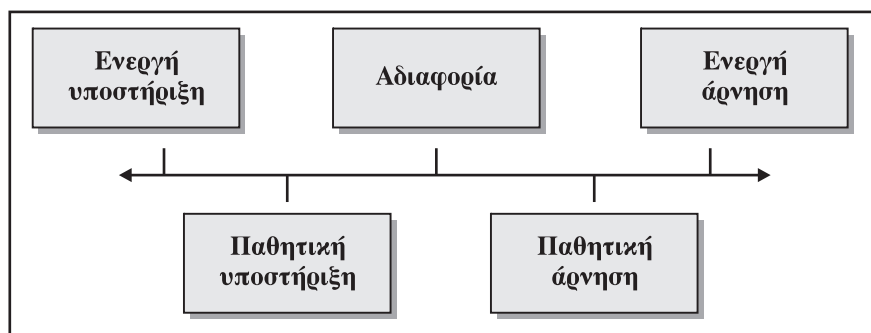
αποκαλούν αυτές τις επιχειρήσεις αμφιδέξιες (ambidextrous organizations) και τις παρουσιάζουν με το Σχήμα 24.

Στάσεις και αντιστάσεις στις αλλαγές

Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου και μας είναι αναγκαία, συνήθως αντιστεκόμαστε σε αυτή. Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται σχεδόν όλες οι στάσεις στο συνεχές, από την «ενεργή υποστήριξη» μέχρι την «ενεργή άρνηση» (Σχήμα 25). Συνεπώς, η υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, εκτός των άλλων, απαιτεί την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές. Η αντιμετώπιση των αρνητικών στάσεων στις αλλαγές προϋποθέτει, **πρώτον**, την κατανόηση των αιτιών που τις δημιουργούν και, **δεύτερον**, τη γνώση των μεθόδων μέσω των οποίων αυτές θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν. Σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία και τις εμπειρικές έρευνες, οι κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές είναι οι ακόλουθες:

ΣΧΗΜΑ 25

Στάσεις ως προς τις αλλαγές



Φόβος. Η κάθε αλλαγή οδηγεί σε μια νέα κατάσταση, η οποία λίγο ή πολύ συνδέεται με αβεβαιότητα ως προς τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειές της στα άτομα. Αυτή η αβεβαιότητα είναι φυσικό να προκαλεί σε αρκετούς ανθρώπους το συναίσθημα του φόβου, το οποίο τους κάνει να αντιδρούν αρνητικά στην αλλαγή.

Αίσθημα απώλειας. Εκτός της αβεβαιότητας, σε αρκετές περιπτώσεις αλλαγών, τα άτομα αισθάνονται ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων γι' αυτούς ικανοποιήσεων (δύναμη, αξία, χρησιμότη-