

## Υλικό 2.1.2m

### Ο οργανισμός που «Μαθαίνει»

Οι καινοτόμες ιδέες και η εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας που έχει βάση μέσα στην επιχείρηση, δεν είναι μόνο συνέπεια των μεγάλων αλλαγών που έχουν γίνει στον κόσμο της εργασίας, αλλά βασίζεται και στις καινοτόμες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν γίνει τις τελευταίες δεκαετίες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να υπάρχει η τάση για αλλαγή στην κατανόηση της ηγεσίας και τον ρόλο που έχουν οι εργαζόμενοι μέσα στις επιχειρήσεις.

Σημαντικό ρόλο για αυτές τις αλλαγές, διαδραμάτισε το βιβλίο του **Peter Senge (1990): The fifth discipline. Doubleday, New York.**

Αυτό το βιβλίο καινοτομεί και επηρεάζει τις στρατηγικές διαχείρισης, μέχρι και σήμερα. Στόχος είναι η ανάπτυξη καινοτόμων προσεγγίσεων που αυξάνουν τη μαθησιακή ικανότητα ατόμων, ομάδων και οργανισμών, αντιμετωπίζοντας έτσι την πολυπλοκότητα και τη δυναμική του περιβάλλοντος του οργανισμού.

Ο Senge μέσα στο βιβλίο του, αναπτύσσει μια συστημική προσέγγιση που αφορά στην εταιρική διαχείριση, το οποίο χωρίζει το σύνολο του διοικητικού έργου σε πέντε τομείς: Συστημική Σκέψη, Προσωπική Εξέλιξη, Ψυχοκοινωνικά Μοντέλα, Δημιουργία Κοινού Οράματος και Ομαδική Μάθηση.

**Η Συστημική Σκέψη αποτελεί τον πρώτο τομέα.** Ο Senge ξεκινά την επιχειρηματολογία του με αυτόν τον 5ο τομέα: (Μέρος II)

Καθώς ο κόσμος γίνεται όλο και πιο διασυνδεδεμένος και οι επιχειρήσεις γίνονται όλο και πιο περίπλοκες και δυναμικές, η εργασία πρέπει να γίνεται πιο «μαθησιακή».

Οι οργανισμοί που θα διαπρέψουν πραγματικά στο μέλλον θα είναι οι οργανισμοί που θα ανακαλύψουν το πως μπορούν να αξιοποιήσουν την ικανότητα των ανθρώπων να μαθαίνουν μέσα σε έναν οργανισμό.

Ακόμα, ο Senge αναπτύσσει το όραμα μιας συλλογικής φιλοδοξίας που ελευθερώνεται, όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς το πώς είναι να μαθαίνουν μαζί.

**Στη συνέχεια, ο Senge εισάγει 4 Βασικούς Τομείς (Μέρος III), οι οποίοι χτίζουν τον οργανισμό που μαθαίνει:**

### **Προσωπική Εξέλιξη**

Οι οργανισμοί εξελίσσονται μόνο μέσω των ατόμων που μαθαίνουν αλλά η ατομική μάθηση δεν εγγυάται ότι εξελίσσονται και οι οργανισμοί.

### **Ψυχοκοινωνικά μοντέλα**

Ένα πράγμα που όλοι οι μάνατζερ γνωρίζουν είναι ότι πολλές από τις καλύτερες ιδέες δεν γίνονται ποτέ πράξη. Οι λαμπρές στρατηγικές αποτυγχάνουν να μεταφραστούν σε δράση.

Αυτό οφείλεται στις υποθέσεις που έχουν οι άνθρωποι βασισμένες σε προκαταλήψεις. Εάν, για παράδειγμα, ένας διευθυντής υποψιάζεται ότι ένας υπάλληλος είναι ντροπαλός και έχει μόνο ως κίνητρο τα χρήματα, τότε η συμπεριφορά του θα κατευθύνεται από αυτή την προκατάληψη και θα αποθαρρύνει τον εργαζόμενο.

### **Κοινό όραμα**

Ελάχιστες δυνάμεις στις ανθρώπινες σχέσεις είναι τόσο ισχυρές όσο τα κοινά οράματα.

Το κοινό όραμα είναι μια δύναμη που δίνει ενέργεια και κάνει τους ανθρώπους να έχουν καλύτερη απόδοση. Χωρίς κοινό όραμα δεν υπάρχουν οργανισμοί που μαθαίνουν.

### **Ομαδική μάθηση**

Η ατομική μάθηση, μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, δεν βοηθάει τόσο στην οργανωτική μάθηση. Όμως, αν υπάρχουν ομάδες που συνεχώς μαθαίνουν, αυτό βοηθάει τη μάθηση για ολόκληρο τον οργανισμό.

Η «Ομαδική Μάθηση» είναι μια διαδικασία κατά την οποία μια ομάδα αποκτά την ικανότητα να επιτύχει στόχους και να επεκτείνεται συνεχώς μέσα από διαλόγους και συζητήσεις.

### **Συμπεράσματα**

Ο Peter Senge μιλάει στο βιβλίο του πολύ ξεκάθαρα για τη διασύνδεση μεταξύ των ατόμων μιας επιχείρησης και του οργανισμού συνολικά. Κατευθύνει την άποψη στην «συστημική επιχείρηση» που είναι σύμφωνη με την απαιτούμενη «συστημική σκέψη».

Οι σχετικοί βασικοί τομείς όπως είναι η «προσωπική εξέλιξη» και τα «ψυχοκοινωνικά μοντέλα» κατευθύνουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης σε εξατομικευμένα μέτρα, ενώ το «κοινό όραμα» και η «ομαδική μάθηση» απαιτούν δραστηριότητες ολιστικής ανάπτυξης.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού προχωρά συχνά σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους και συμβούλους που εισάγουν νέα τεχνογνωσία στην επιχείρηση. Ειδικά οι επαγγελματίες στο τομέα της σταδιοδρομίας και οι σύμβουλοι (CGC), προσανατολίζονται κυρίως στις προσωπικές προοπτικές και την ατομική ανάπτυξη του εργαζομένου, ενώ οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού ενδιαφέρονται κυρίως για την ευημερία της επιχείρησης και παρατηρούν περισσότερο την εταιρική προοπτική που δεν είναι πάντα σύμφωνη με την εξατομίκευση της καριέρας συμβουλευτική. Η συστημική σκέψη μπορεί να βοηθήσει στην αλληλεπίδραση των απόψεων των συμβούλων σταδιοδρομίας και των διευθυντών HR.

Η ομαδική μάθηση, όπως αναφέρει ο Senge, θα μπορούσε να ανοίξει το δρόμο για μια ισορροπημένη σχέση μεταξύ εταιρικών και μεμονωμένων πτυχών της εταιρείας, εγκαθιδρύοντας μια κουλτούρα διαλόγου (και όχι μόνο συζήτησης) μέσα σε μια επιχείρηση. Η δημιουργία μιας κουλτούρας διαλόγου θα μπορούσε ουσιαστικά να είναι θέμα των CGC καθώς και των HRM. Επομένως, και οι δύο ομάδες πρέπει να ενωθούν και να δημιουργήσουν μια ομάδα εκμάθησης.

### **Η σημαντικότητα των ατόμων σε έναν «Οργανισμό Μάθησης»**

Συνεχείς βελτιώσεις συμβαίνουν με τη συλλογή των εμπειριών όλων των μελών του προσωπικού, τη μετατροπή τους σε γνώση και τη διάδοση της γνώσης μέσω της αλληλεπίδρασης σε όλο τον οργανισμό. Η διοίκηση διευκολύνει και προωθεί τη συνεχή μάθηση.

### **Προκλήσεις για να γίνουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις «Οργανισμοί Μάθησης»**

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυριαρχούν οι άτυπες διαδικασίες μάθησης που βασίζονται στην εμπειρία και σε πειραματισμούς, οι οποίες επηρεάζονται από την προσωπικότητα του ιδρυτή. Η εστίαση είναι στις «δυναμικές ικανότητες» που επιτρέπουν στις εταιρείες «να ενσωματώσουν, να δημιουργήσουν και να αναδιαμορφώσουν εσωτερικές και εξωτερικές ικανότητες για την αντιμετώπιση ταχέων μεταβαλλόμενων περιβαλλόντων». (Teece et.al. 1997: Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal , 18(7), 509-533).