

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΜΑΘΗΣΗΣ: ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥΣ

του φοιτητή
ΔΑΝΙΓΓΕΛΗ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ
ΑΜ:5967

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΠΥΡΙΔΑΚΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ ΙΟΥΛΙΟΣ 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
Η ΓΝΩΣΗ	
1.1 Γενικά-ορισμοί.....	3
1.2 Δεδομένα, πληροφορίες και γνώση.....	5
1.3 Διαδικασίες δημιουργίας γνώσης και τύποι γνώσης.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ	
2.1 Ορισμοί.....	15
2.2 Γιατί είναι απαραίτητη η Διαχείριση Γνώσης.....	15
2.3 Διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης.....	17
2.4 Το Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ	
3.1 Μάθηση.....	24
3.2 Οργανωσιακή Μάθηση.....	27
3.3 Χαρακτηριστικά Οργανισμού μάθησης.....	30
3.4 Πώς δημιουργούμε έναν οργανισμό μάθησης.....	32
3.5 Διαχείριση Γνώσης και οργανισμός μάθησης.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΑΡΧΕΣ	
4.1 Γενικά.....	38
4.2 Συστημική Σκέψη.....	39
4.3 Προσωπική ικανότητα.....	41
4.4 Νοητικά Μοντέλα.....	43
4.5 Κοινό Όραμα.....	46
4.6 Ομαδική Μάθηση.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ	
5.1 Case study: Golden West Foods.....	51
5.2 Case study: J-PHONE.....	53
5.3 Case study: SCANDINAVIAN PC SYSTEMS.....	55
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	61

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αναφέρεται στην έννοια του οργανισμού και παρουσιάζει τους τρόπους μετάβασης από τα παραδοσιακά μοντέλα οργάνωσης σε ένα σύγχρονο μοντέλο, τους οργανισμούς μάθησης. Στο πρώτο κεφάλαιο, διατυπώνεται η έννοια της γνώσης και αναπτύσσονται οι διαδικασίες δημιουργίας και μετασχηματισμού της γνώσης, ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο εισάγεται η έννοια της Διαχείρισης Γνώσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια της μάθησης, με στόχο τη διατύπωση των ορισμών της οργανωσιακής μάθησης και του οργανισμού μάθησης. Περιγράφονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας οργανισμός για να μετατραπεί σε οργανισμό που μαθαίνει και γίνεται η σύνδεση Διαχείριση Γνώσης και οργανισμού μάθησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύονται οι πέντε βασικές αρχές, οι οποίες, σύμφωνα με τον Peter Senge, οριοθετούν έναν οργανισμό που μαθαίνει και οι οποίες είναι η συστημική σκέψη, τα νοητικά μοντέλα, η προσωπική ικανότητα, η ομαδική μάθηση και το κοινό όραμα. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται κάποια παραδείγματα επιχειρήσεων τα οποία αποδεικνύουν την αποδοτικότητα ενός οργανισμού που μαθαίνει και στο τέλος παρατίθενται κάποια γενικά συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΓΝΩΣΗ

1.1 Γενικά-ορισμοί

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αντιλαμβάνονται και να αναγνωρίζουν τη σημασία της πληροφορίας και της γνώσης. Πλέον, το κυριότερο περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων θεωρείται η γνώση, και γι' αυτό, είναι σημαντικό να μάθουν πώς να την αξιοποιούν, παρά να επενδύουν σε υλικά περιουσιακά στοιχεία.

Ζούμε σε μια νέα εποχή όπου τα παραδοσιακά μέσα απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως το κεφάλαιο, η γη, οι πρώτες ύλες και η τεχνολογία δεν είναι οι μοναδικοί παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αντίθετα, στην Κοινωνία και την Οικονομία της Γνώσης, το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης θα καθορίζεται πλέον από την ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί την επιχειρηματική γνώση (Nonaka & Takeouchi, 1995). Σε αυτό το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να εισάγουν καινούργια προϊόντα στην αγορά σε πολύ σύντομα χρονικά διαστήματα και να καινοτομούν πριν από τους ανταγωνιστές, χωρίς να μειώνεται η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Το επιχειρηματικό περιβάλλον, λοιπόν, αλλάζει συνεχώς και μάλιστα με γρήγορους ρυθμούς. Το μέλλον είναι αβέβαιο και δεν είναι εύκολα προβλέψιμο. Οι κανόνες δεν είναι πλέον σταθεροί. Αυτός είναι και ο λόγος που οδηγούμαστε στην ανάγκη να εστιάσουμε στην «επιχειρηματική γνώση» (Nonaka & Takeouchi, 1995). Η γνώση είναι πλέον το νέο πεδίο ανταγωνισμού και το στοιχείο που θα προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Όποια επιχείρηση κατέχει ή αποκτάει την γνώση ταχύτερα από τους ανταγωνιστές της, αυτή θα έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά (Halawi, 2006).

Για πολλούς αιώνες, η δημιουργία, η απόκτηση και η επικοινωνία της γνώσης

απασχολεί επιστήμονες και φιλόσοφους. Στα έργα των αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων η γνώση εκπορεύεται από τους ανθρώπους. Ο Πλάτων, παραδείγματος χάριν, υποστήριζε ότι η ορθή πεποίθηση μπορεί να μετουσιωθεί σε γνώση εάν εδραιωθεί μέσω της λογικής και της αιτίας. Ο Αριστοτέλης πίστευε ότι η γνώση ενός αντικειμένου προϋποθέτει την κατανόησή του βάσει των αιτιών του. Η αρχή του Αριστοτέλη για τη σπουδαιότητα της αναζήτησης των αιτιών πίσω από τα φαινόμενα, εφαρμόζεται στην σύγχρονη εποχή, στις επιχειρήσεις μέσω της Οργανωσιακής Μάθησης.

Μερικοί από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί για τη γνώση είναι οι εξής:

“Γνώση είναι η αιτιολογημένη πεποίθηση η οποία αυξάνει τη δυνατότητα μιας οντότητας για αποδοτική δραστηριότητα (Nonaka).”

“Η γνώση είναι πληροφορία που έχει οργανωθεί και αναλυθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητή και εφαρμόσιμη για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων.”

“Η γνώση ενσωματώνει τους έμμεσους και άμεσους περιορισμούς που επιβάλλονται πάνω στα αντικείμενα (οντότητες) και στις μεταξύ τους συσχετίσεις, καθώς και τους ειδικούς και εμπειρικούς κανόνες και κανόνες εξαγωγής συμπερασμάτων, που αφορούν το πρόβλημα το οποίο αναπαρίσταται.”

“Γνώση είναι το να συλλογίζεσαι σχετικά με την πληροφορία και τα δεδομένα στοχεύοντας στην αποτελεσματική εκτέλεση εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων, τη μάθηση και τη διδασκαλία.”

“Η γνώση συνίσταται από αλήθειες και πεποιθήσεις, απόψεις και αφηρημένες έννοιες, κρίσεις και προσδοκίες, μεθοδολογίες και τεχνογνωσία.”

“Γνώση είναι το σύνολο των στοιχείων διορατικότητας, εμπειρίας, και διαδικασιών, που θεωρούνται ορθές και αληθείς και επομένως κατευθύνουν τις σκέψεις, τη συμπεριφορά και την επικοινωνία των ανθρώπων.”

“Γνώση είναι ένα πλαίσιο εμπειριών, αξιών και πληροφοριών το οποίο παρέχει ένα διανοητικό μοντέλο για την αξιολόγηση και την ενσωμάτωση νέων εμπειριών, αξιών και πληροφοριών” (Davenport and Prusak)

“Γνώση είναι ένας συνδυασμός διορατικότητας και πληροφοριών που είναι έγκυρος, πρακτικός και τουλάχιστον μερικά δοκιμασμένος για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος σε μια συγκεκριμένη περίπτωση” (Leonard-Barton)

“Η γνώση είναι ο συνδυασμός δεδομένων και πληροφορίας, στα οποία προστίθενται η άποψη, οι δεξιότητες και η εμπειρία των ατόμων, με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση ενός πολύτιμου πόρου που μπορεί να βοηθήσει και να ενισχύσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η γνώση μπορεί να είναι ρητή ή/και άρρητη (εμπειρική), μεμονωμένη ή/και συλλογική .”

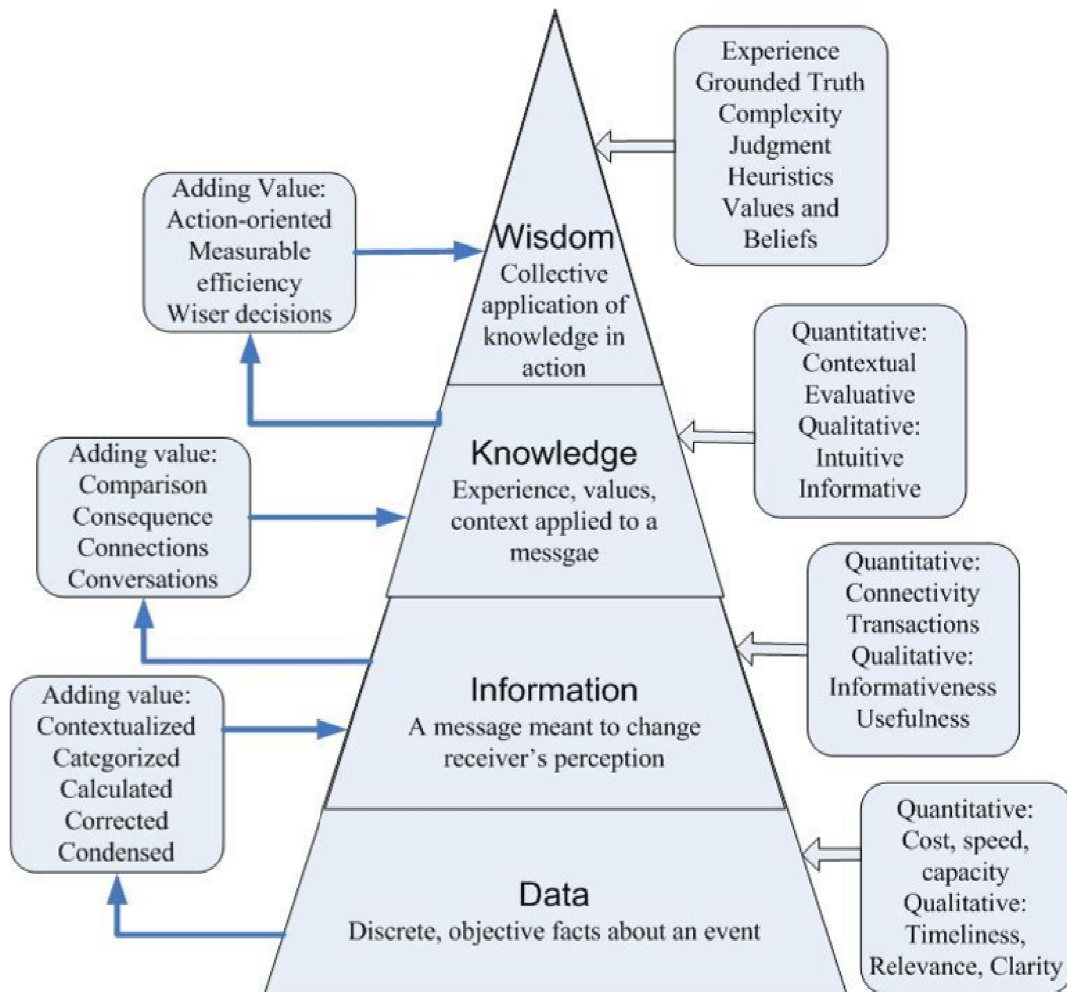
1.2 Δεδομένα, πληροφορίες και γνώση

Στη Δυτική φιλοσοφία, η γνώση γίνεται αντιληπτή ως κάτι αφηρημένο, οικουμενικό, αμερόληπτο και λογικό. Θεωρείται ως αυτοτελές τεχνούργημα (υλικό αρχείο) το οποίο μπορεί να απαθανατιστεί μέσω της τεχνολογίας. Αυτή η προσέγγιση της γνώσης επηρέασε, σε μεγάλο βαθμό, τη φύση των πρώτων εργαλείων ΔΓ που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90. Τα περισσότερα εργαλεία και πρότυπα ΔΓ, κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου, προσπαθούσαν να διαχειριστούν τη γνώση ως τεχνούργημα και όχι ως στοιχείο βαθιά ριζωμένο στην ανθρώπινη κατανόηση, την ανθρώπινη συμπεριφορά και την κοινωνική διάδραση στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με έρευνες, η πλειοψηφία εργαλείων ΔΓ πρώτης γενιάς απέτυχαν ή, τουλάχιστον, δεν εκπλήρωσαν τους στόχους για τους οποίους είχαν αρχικά σχεδιαστεί, διότι δεν εστίαζαν στον ανθρώπινο παράγοντα. Η φύση της γνώσης είναι πολύ πιο σύνθετη από τα δεδομένα και τις πληροφορίες και απαιτεί την ενεργό συμμετοχή των ανθρώπων στη διαχείριση των συστημάτων γνώσης. Συνεπώς, για την ορθή υλοποίηση της ΔΓ, είναι απαραίτητο να διευκρινιστούν, εκ των προτέρων, οι κύριες διαφορές μεταξύ δεδομένων, πληροφοριών και γνώσης.

Η ακαδημαϊκή κοινότητα προσπάθησε, επί σειρά ετών, να καθορίσει τι είναι τα δεδομένα, τι είναι οι πληροφορίες και τι είναι η γνώση. Προέκυψαν διαφορετικοί

ορισμοί, ενώ η βασική ορολογία που χρησιμοποιήθηκε διέφερε ανάλογα με τον τομέα του εκάστοτε ερευνητή και τους συγκεκριμένους στόχους που είχε θέσει.

Η σχέση μεταξύ δεδομένων, πληροφοριών, γνώσης και σοφίας απεικονίζεται με πυραμοειδές σχήμα. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται τα δεδομένα και ακολουθούν, βάσει ιεραρχίας, οι πληροφορίες, στην συνέχεια η γνώση και, τέλος, στην κορυφή όλων, η σοφία.



Σχήμα 1 (1) Σχέσεις μεταξύ δεδομένων, πληροφοριών, γνώσης και σοφίας. Πηγή: Διασκευή κατά Liebowitz, (2003)

Δεδομένα: σύνολο διακριτών αντικειμενικών στοιχείων σχετικά με ένα συμβάν ή μία διαδικασία που, από μόνα τους, δεν έχουν ιδιαίτερη χρησιμότητα εάν δεν μετατραπούν σε πληροφορίες. Τα δεδομένα, παραδείγματος χάριν, αφορούν αριθμητικές ποσότητες ή άλλα στοιχεία που προκύπτουν από παρατήρηση, πειραματισμό ή υπολογισμό. Το κόστος, η ταχύτητα, ο χρόνος και η χωρητικότητα αποτελούν ποσοτικά δεδομένα.

Πληροφορίες: δεδομένα στα οποία έχει προσδοθεί σχετικότητα και σκοπός. Έχουν νόημα και είναι οργανωμένα για να εξυπηρετούν ένα συγκεκριμένο σκοπό. Οι πληροφορίες μπορεί να αποτελούν συλλογή δεδομένων και σχετικών επεξηγήσεων, ερμηνειών και άλλων έγγραφων υλικών που αφορούν ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, συμβάν ή διαδικασία.

Τα δεδομένα είναι δυνατόν να μετατραπούν σε πληροφορίες μέσω 5 βασικών διαδικασιών

- Συμπύκνωση: ορισμένα δεδομένα συνοψίζονται σε πιο περιεκτική μορφή, ενώ εξαλείφονται οι άχρηστες λεπτομέρειες.
- Συγκειμενοποίηση: ο σκοπός ή ο λόγος για τη συλλογή δεδομένων είναι γνωστός ή κατανοητός εκ των προτέρων
- Υπολογισμός: τα δεδομένα υφίστανται επεξεργασία και αθροίζονται προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμες πληροφορίες
- Κατηγοριοποίηση: η διαδικασία ταξινόμησης των δεδομένων σε συγκεκριμένους τύπους ή κατηγορίες
- Διόρθωση: η διαδικασία της εξάλειψης σφαλμάτων

Γνώση: ρευστός συνδυασμός εμπειρίας, αξιών, συγκειμενικών πληροφοριών, διορατικότητας και βάσιμης διαίσθησης που παρέχει το κατάλληλο περιβάλλον και πλαίσιο για την αξιολόγηση και την ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών. Προέρχεται και εφαρμόζεται από τον ανθρώπινο νου. Στους οργανισμούς, συχνά καταγράφεται όχι μόνον σε έγγραφα ή αρχειοθήκες αλλά και στην καθημερινότητα της εταιρείας, τις διαδικασίες, τις πρακτικές και τα πρότυπα.

Η γνώση στηρίζεται σε πληροφορίες οι οποίες οργανώνονται, συντίθενται ή συνοψίζονται ώστε να ενισχυθεί η κατανόηση και η επίγνωση. Η γνώση εκπροσωπεί μία κατάσταση ή την προοπτική δράσης και λήψης αποφάσεων εκ μέρους ενός ατόμου, οργανισμού ή ομάδας. Μπορεί να τροποποιηθεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μάθησης η οποία προκαλεί αλλαγές στην κατανόηση, τις αποφάσεις ή τις δράσεις. Ένας πρακτικός ορισμός παρουσιάζει την γνώση ως μία «μπουκιά μήλο» - πρέπει, δηλαδή, να πάρουμε μια «μπουκιά» (πληροφοριών), να τη μασήσουμε, να τη χωνέψουμε και να ενεργήσουμε έτσι ώστε να μετατραπεί σε

γνώση.

Οι συνήθεις ερωτήσεις σχετικά με τα δεδομένα και τις πληροφορίες αφορούν το «ποιος», το «τι», το «πού» και το «πότε», ενώ οι ερωτήσεις σχετικά με τη γνώση αφορούν το «πώς» και το «γιατί».

Σοφία: η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς την αλήθεια και να προβαίνει σε ορθές κρίσεις βάσει της προϋπάρχουσας γνώσης, εμπειρίας και διορατικότητας. Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, το διανοητικό κεφάλαιο ή η οργανωσιακή σοφία αποτελούν εφαρμογή της συλλογικής γνώσης.

1.3 Διαδικασίες δημιουργίας γνώσης και τύποι γνώσης

Η δημιουργία γνώσης ξεκινά πάντα με ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων, που ατομικά ή ως ομάδα καταλήγουν σε νέες ιδέες, έννοιες, καινοτομίες που αφορούν προϊόντα ή διαδικασίες. Η δημιουργία της γνώσης μπορεί να λάβει χώρα μέσω της έρευνας, των έργων καινοτομίας, του πειραματισμού, των παρατηρήσεων, κλπ. Οι Firestone & συν. προτείνουν ότι η παραγωγή γνώσης ξεκινά με τη διατύπωση της απαιτούμενης γνώσης, και, στη συνέχεια, ακολουθούν η ατομική ή ομαδική μάθηση, η απόκτηση πληροφοριών, η αξιολόγηση της απαιτούμενης γνώσης και τέλος, η οικοδόμηση της οργανωσιακής γνώσης.

Σύμφωνα με τους Nonaka & συν., η διαδικασία δημιουργίας της οργανωσιακής γνώσης στηρίζεται σε ένα απλό πλαίσιο που περιλαμβάνει δύο διαστάσεις:

⑩ την οντολογική διάσταση: η γνώση δημιουργείται μόνο από τα άτομα. Ο οργανισμός δε μπορεί να δημιουργήσει γνώση παρά μόνο μέσω των ατόμων. Άρα θα πρέπει να φροντίζει να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες που να βοηθούν τα δημιουργικά άτομα να δημιουργούν γνώση η οποία έπειτα θα γίνεται κτήμα του οργανισμού.

⑩ την επιστημολογική διάσταση: για την παρουσίαση της επιστημολογικής διάστασης στηρίχθηκαν στη διάκριση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης του Michael Polanyi (Michael Polanyi, 1966 από Nonaka, Takeouchi, 1966).

Ρητή (explicit) γνώση: η γνώση που μπορεί να διατυπωθεί γλωσσικά και να αποδοθεί με γραμματικούς όρους, μαθηματικούς τύπους, εγχειρίδια κλπ. Μπορεί, δηλαδή, να διατυπωθεί σε τυπική γλώσσα και αρχεία και να μεταδοθεί σε άλλα άτομα. Η ρητή γνώση αναφέρεται σε πιο συστηματική γνώση, η οποία συνήθως απαιτείται και είναι ενσωματωμένη σε επιχειρηματικές διαδικασίες, συστήματα, κλπ.

Άρρητη (tacit) γνώση : η γνώση που αφορά άυλους και απροσδιόριστους παράγοντες, όπως οι προσωπικές πεποιθήσεις, προοπτικές και αξίες. Η άρρητη γνώση κυρίως αναφέρεται στην προσωπική εμπειρία, η οποία αποκτάται μετά από χρόνια εργασίας. Είναι έντονα προσωπική γνώση και δύσκολο να εκφραστεί με κείμενο, συμβατικές διατυπώσεις και εγχειρίδια.

Στην άρρητη γνώση μπορούμε να διακρίνουμε δύο διαστάσεις:

Ⓣ Τεχνική διάσταση: η διάσταση αυτή εκφράζει τις δεξιότητες και τις ικανότητες που έχει κάποιο άτομο και τις οποίες ονομάζουμε τεχνογνωσία. Είναι η γνώση που έχει ένας τεχνίτης ύστερα από χρόνια δουλειάς αλλά δε μπορεί να την εκφράσει με λόγια.

Ⓣ Γνωστική διάσταση: η διάσταση αυτή εμπεριέχει διανοητικά μοντέλα, πεποιθήσεις και αντιλήψεις οι οποίες είναι βαθιά μέσα στο μυαλό μας και θεωρούνται πλέον δεδομένες.

Η ρητή γνώση είναι αυτή που μπορεί να μεταδοθεί από άτομο σε άτομο και μάλιστα με εύκολο τρόπο. Στην δυτική φιλοσοφία, η ρητή γνώση είναι το κυρίαρχο είδος της γνώσης. Ωστόσο οι Nonaka και Takeouchi πιστεύουν ότι το πιο σημαντικό είδος γνώσης είναι η άρρητη γνώση. Θεωρούν ότι αποτελεί τη σημαντική πηγή της ανταγωνιστικότητας των ιαπωνικών επιχειρήσεων. Μαζί τους συμφωνεί και ο Levitt (1991) που είπε ότι “Η πολυτιμότερη γνώση ούτε διδάσκεται ούτε μεταδίδεται”. Υπάρχει μια συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης η οποία είναι «το κλειδί της δυναμικής δημιουργίας της γνώσης στις επιχειρήσεις» (Nonaka & σελ. 13 Takeouchi, 1995). «Η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης είναι μια σπειροειδής διαδικασία κατά την οποία συντελείται αδιάκοπα η παραπάνω αλληλεπίδραση».

Επίσης, θεωρούν ότι η δημιουργία της γνώσης λαμβάνει χώρα σε τρία επίπεδα:

- ατομικό επίπεδο
- ομαδικό επίπεδο
- οργανωσιακό επίπεδο

Η δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης περιστρέφεται γύρω από δύο άξονες. Τις μορφές της αλληλεπίδρασης της γνώσης και τα επίπεδα δημιουργίας της γνώσης. Έτσι έχουμε αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης και μεταξύ ατόμου και οργάνωσης. Από αυτήν την αλληλεπίδραση προκύπτουν τέσσερις κύριες διαδικασίες μετατροπής της γνώσης. Και οι τέσσερις διαδικασίες μαζί είναι αυτές που στην ουσία δημιουργούν την γνώση.

Οι τέσσερις διαδικασίες μετατροπής της γνώσης είναι:

1. **Κοινωνικοποίηση (Άρρητη σε άρρητη γνώση).** Η άρρητη γνώση μπορεί να μεταδοθεί παρότι δε μπορεί να διατυπωθεί γλωσσικά «μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και της πρακτικής. Το κλειδί για την απόκτηση άρρητης γνώσης είναι η εμπειρία». Κοινωνικοποίηση μπορούμε να έχουμε σε μια ομάδα που συζητάει για ένα θέμα και ανταλλάσσει ιδέες, γνώμες και εμπειρίες. Παράδειγμα οι «κατασκευαστές παραγωγής ιδεών» της Honda. Κοινωνικοποίηση έχουμε επίσης όταν ένας μαθητευόμενος δουλεύει δίπλα σε έναν τεχνίτη. Σε αυτήν την περίπτωση η γνώση μεταφέρεται μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και της πρακτικής εξάσκησης. Επίσης η συνεχής επικοινωνία με πελάτες και η μεταφορά εμπειριών και ιδεών είναι περίπτωση κοινωνικοποίησης.

2. **Εξωτερίκευση (Άρρητη σε ρητή γνώση).** Εξωτερίκευση είναι «διαδικασία κατά την οποία η άρρητη γνώση διατυπώνεται με ρητές έννοιες». Όπως λένε οι Nonaka και Takeouchi, πρόκειται για την «πεμπουσία της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης». Η άρρητη γνώση γίνεται ρητή κυρίως με τη χρήση μεταφορών, αναλογιών, εννοιών ή μοντέλων. Η εξωτερίκευση προκαλείται κυρίως από τον διάλογο και

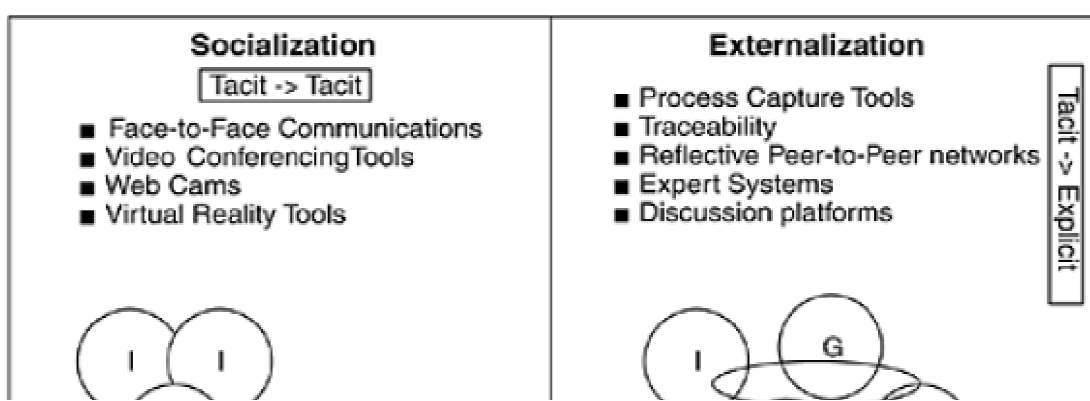
εμφανίζεται κατά τη διαδικασία σύλληψης νέων ιδεών. Στη δημιουργία νέων προϊόντων πολλές φορές δίνονται από κάποιον οι έννοιες που θέλουμε να περιγράψουν το νέο προϊόν. Τις έννοιες αυτές όταν δε μπορούμε να τις εκφράσουμε καλά τότε πολλές φορές χρησιμοποιούμε μεταφορές και αναλογίες. Αυτές προκαλούν ένα διάλογο και μια τριβή μέσα από τα οποία συντελείται η εξωτερίκευση. «Οι μεταφορές δημιουργούν πρωτότυπες ερμηνείες της εμπειρίας, διότι καλούν τον ακροατή να δει ένα πράγμα ως κάτι άλλο και δημιουργούν νέους τρόπους βίωσης της πραγματικότητας» (Donnellon, Grey, Bougon, 1986). Επίσης «επειδή η μεταφορά είναι δύο σκέψεις διαφορετικών πραγμάτων που υποστηρίζονται από μία μοναδική λέξη ή φράση, της οποίας το νόημα είναι αποτέλεσμα της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης» (Richards, 1936) «μπορούμε συνεχώς να συσχετίζουμε έννοιες που είναι εντελώς απομακρυσμένες στο μυαλό μας, να συσχετίζουμε ακόμα και αφηρημένες και συγκεκριμένες έννοιες». «Έτσι πολύ συχνά οδηγούμαστε στην ανακάλυψη ενός νέου νοήματος ή ακόμη και στη διαμόρφωση ενός νέου προτύπου» (Nonaka, Takeouchi, 1995). Και από τη στιγμή που δημιουργούνται πλέον ρητές ιδέες αυτές μπορούν να μοντελοποιηθούν.

3. **Συνδυασμός (Ρητή σε ρητή)** Σε αυτό το στάδιο γίνεται ανταλλαγή ρητών ιδεών και γνώσης από ένα άτομο σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα. Η ανταλλαγή ιδεών και γνώσης γίνεται με τους γνωστούς τρόπους των συναντήσεων, τηλεφωνικών συνομιλιών, της ανταλλαγής εγγράφων ή email. Έτσι η γνώση μεταφέρεται σε νέα άτομα. Αλλά εκτός αυτού, μπορεί να δημιουργηθεί νέα γνώση και «μέσω της αναδιάταξης της υπάρχουσας πληροφορίας μέσω διαλογής, προσθήκης, συνδυασμού και κατηγοριοποίησης της ρητής γνώσης» (Nonaka, Takeouchi, 1995).

4. **Εσωτερίκευση (Ρητή σε άρρητη)** Στο στάδιο της εσωτερίκευσης η ρητή γνώση ενσωματώνεται στην άρρητη γνώση. Αυτό συμβαίνει όταν η γνώση που αποκτάται από τα άλλα τρία είδη μετατροπής γνώσης «εσωτερικεύεται στις βάσεις της άρρητης γνώσης με τη μορφή κοινών

νοητικών μοντέλων ή τεχνογνωσίας» (Nonaka, Takeouchi, 1995). Τα άτομα εσωτερικεύουν τις εμπειρίες που αποκτούν και αυτές γίνονται πλέον τεχνογνωσία και μπορούν πλέον να χρησιμοποιηθούν ως άρρητη γνώση. Αυτό που βοηθάει πολύ στη διαδικασία εσωτερίκευσης είναι η διατύπωση της γνώσης είτε προφορικά, είτε με διαγράμματα σε έγγραφα ή με προφορικές ιστορίες. Η αποτύπωση της γνώσης σε έγγραφα ή ηλεκτρονικά μέσα βοηθάει επιπλέον στη μετάδοση της γνώσης και σε άλλα άτομα με το να μπορούν αυτά να βιώσουν έμμεσα τις εμπειρίες άλλων ατόμων. Αλλά εσωτερίκευση μπορούμε να έχουμε και χωρίς να ξαναβιώσει κανείς τις εμπειρίες άλλων ατόμων.

Οι τέσσερις διαφορετικοί τρόποι μετασχηματισμού της γνώσης δημιουργούν μία αέναη σπείρα γνώσης. Η σπείρα γνώσης εκφράζεται από τη ρητή και άρρητη γνώση και την αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης σε επίπεδο πρώτα ατομικό μετά ομαδικό και τέλος οργανωσιακό με αποτέλεσμα την παραγωγή οργανωσιακής γνώσης. (Nonaka, Takeouchi, 1995). Αυτή η συνεχής και δυναμική διαδικασία πηγάζει από τη συμπεριφορά του κύριου παράγοντα δημιουργίας γνώσης, του ανθρώπου. Όταν, παραδείγματος χάριν οι άνθρωποι προσπαθούν να συνδυάσουν τη ρητή γνώση (π.χ. όταν κάποιος χρησιμοποιεί τύπους των μαθηματικών και της φυσικής για να επιλύσει ένα σύνθετο πρόβλημα) μπορεί, ταυτόχρονα, να το συζητούν με άλλα άτομα (συμφοιτητές ή καθηγητές), ανταλλάσσοντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, άρρητη γνώση. Επιπλέον, μπορεί να επισκεφθούν ένα φόρουμ συζήτησης φοιτητών αναζητώντας λύσεις. Εκεί θα πρέπει να εξωτερικεύσουν ή να εξηγήσουν το πρόβλημά τους (σχετική γνώση) προκειμένου να ζητήσουν περαιτέρω βοήθεια.



Μετασχηματισμός Γνώσης. Πηγή: Nonaka & συν. (1995)

Οι Nonaka & συν. δημιούργησαν, επίσης, ένα πρότυπο πέντε φάσεων της διαδικασίας δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης, το οποίο περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Διαμοίραση άρρητης γνώσης: αντιστοιχεί στην κοινωνικοποίηση
- Δημιουργία έννοιας: η διαμοιρασμένη γνώση μετασχηματίζεται σε ρητή γνώση και έτσι οικοδομείται μία νέα έννοια
- Δικαιολόγηση εννοιών: η δικαιολόγηση των νέων ιδεών επιτρέπει στους οργανισμούς να αποφασίσουν εάν οι ιδέες αυτές αξίζει να υλοποιηθούν
- Κ α τ α σ κ ε υ ή α ρ χ έ τ υ π ο υ : η χρήσιμη ιδέα μετασχηματίζεται σε πρότυπο, πρωτότυπο ή λειτουργικό μηχανισμό
- Πολυεπίπεδη και ευρεία διάχυση γνώσης: εδώ η γνώση που δημιουργείται αξιοποιείται και διανέμεται σε όλον τον οργανισμό.

Άλλοι τύποι γνώσης βάσει του σκοπού και της χρήσης φαίνονται στην κατάταξη της γνώσης σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (1996):

Γνωρίζω τι (Know-what): Θεωρητική γνώση, γνώση σχετικά με γεγονότα, αυτό που συνήθως αποκαλούμε πληροφορία.

Γνωρίζω γιατί (Know-why): επιστημονική γνώση αποτελούμενη από αρχές και νόμους της φύσης. Αυτού του είδους η γνώση είναι η βάση της τεχνολογικής ανάπτυξης και των προϊόντων και των προόδων στις διαδικασίες σε πολλές βιομηχανίες. Η παραγωγή και αναπαραγωγή τέτοιου είδους γνώσης οργανώνονται συχνά σε εξειδικευμένους οργανισμούς, όπως πανεπιστήμια και ερευνητικά εργαστήρια.

Γνωρίζω πώς (Know-how): Αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να μεταφράζει θεωρητική γνώση ή γνώση που έχει αποκτηθεί μέσω της μάθησης σε πρακτικά αποτελέσματα, π.χ. να ξέρει πότε να χρησιμοποιήσει τη γνώση προκειμένου να επιλύσει πρακτικά προβλήματα.

Γνωρίζω ποιόν (Know-who): αναφέρεται σε συγκεκριμένες, κοινωνικές σχέσεις και όχι απλά στο ποιος καλύπτει ποια θέση. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ειδικών κοινωνικών σχέσεων που δίνουν πρόσβαση στους εμπειρογνώμονες στην αποτελεσματική χρήση της γνώσης τους.

Ενώ το “Γνωρίζω τι” και το “Γνωρίζω γιατί” μπορούν να αποκτηθούν μέσω βιβλίων, αναφορών και βάσεων δεδομένων, οι άλλοι δύο τύποι γνώσης προκύπτουν από πρακτική εμπειρία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

2.1 Ορισμοί

“Η Διαχείριση Γνώσης περιλαμβάνει τη διαχείριση της γνώσης των ανθρώπων, οι οποίοι σχετίζονται έμμεσα ή άμεσα με την εταιρεία. Αυτή η διαχείριση βασίζεται στο τι σκέφτονται οι άνθρωποι και τι θέλουν να γίνει στην εταιρεία για την οποία δουλεύουν, ώστε να επιτύχουν βελτιστοποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών” (Flores, 2001).

“Διαχείριση Γνώσης είναι ο συνδυασμός των συνεργιών μεταξύ δεδομένων, πληροφορίας, πληροφοριακών συστημάτων και της δημιουργικής και καινοτομικής ικανότητας των ανθρώπων” (Malhotra, 1997).

“Διαχείριση Γνώσης είναι μία σειρά από διαδικασίες και συστήματα που επιτρέπουν τη σημαντική αύξηση του πνευματικού κεφαλαίου ενός οργανισμού, μέσω της διαχείρισης της αποτελεσματικής ικανότητας αντιμετώπισης προβλημάτων (στο λιγότερο δυνατό χρόνο), με απώτερο στόχο τη δημιουργία συγκριτικών πλεονεκτημάτων που θα διαρκέσουν στο χρόνο ” (Carrión, 2001).

“Η Διαχείριση Γνώσης είναι η διαχείριση των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών για την αύξηση της αποδοτικότητας της γνώσης, ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα μέσω της καλύτερης αξιοποίησης και της δημιουργίας μεμονωμένων και συλλογικών πόρων γνώσης .”

2.2 Γιατί είναι απαραίτητη η Διαχείριση Γνώσης

Η αξία της ΔΓ είναι εμφανής μέσα από μερικά συνηθισμένα παράδοξα σχετικά με τη διαχείριση της οργανωσιακής γνώσης στους οργανισμούς:

⑩ Εκπαιδεύουμε τους υπαλλήλους μας αλλά δεν τους αφήνουμε να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις τους

⑩ Μαθαίνουμε κυρίως κατά τη διάρκεια έργων αλλά δεν μεταδίδουμε την τεχνογνωσία μας στους άλλους

⑩ Έχουμε έναν ειδικό για κάθε ερώτηση αλλά λίγα άτομα ξέρουν πώς να τον εντοπίσουν

⑩ Τεκμηριώνουμε τα πάντα επιμελώς αλλά δεν έχουμε εύκολη πρόσβαση στα ίδια τα αρχεία μας

- ⓐ 'Στρατολογούμε' μόνο τους καλύτερους αλλά μετά από τρία χρόνια μας τους παίρνουν οι ανταγωνιστές μας
- ⓑ Ξέρουμε τα πάντα για τους ανταγωνιστές μας αλλά όχι πολλά για εμάς τους ίδιους
- ⓒ Ρωτάμε όλους για να μοιραστούμε τη γνώση τους αλλά εμείς κρατάμε τη δική μας γνώση μυστική

Η ΔΓ μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τα περισσότερα είδη επιχειρήσεων, αν και έχει πιο εμφανή αποτελέσματα σε εταιρίες σχετικά μεγάλες καθώς και σε εταιρίες τεχνολογίας ή γνώσης. Η ΔΓ μπορεί να επιλύσει τα παρακάτω προβλήματα:

- Όταν υπάρχει ανάγκη εφαρμογής μιας ειδικής τεχνογνωσίας ή επιδεξιότητας και κανείς από το υπάρχον προσωπικό φαίνεται να μην έχει τη γνώση αυτή.
- Όταν η εμπειρία κάποιου απαιτείται αναμφίβολα για να λυθεί ένα τρέχον εταιρικό πρόβλημα και κανείς δεν ξέρει ποιος έχει αυτή την εμπειρία.
- Όταν το ταίριασμα θέσης εργασίας-προσώπου δεν λειτουργεί αποδοτικά, το σύστημα ΔΓ θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για καλύτερη αντιστοίχιση απαιτήσεων θέσης εργασίας, από τη μία, και προσωπικών ικανοτήτων, από την άλλη.
- Όταν μια εταιρία αποφασίσει να εφαρμόσει πολιτικές κατάρτισης προσωπικού, αλλά οι ανάγκες κατάρτισης, οι οποίες απεικονίζουν συγκεκριμένα κενά γνώσης δεν είναι γνωστές ούτε και έχουν τεκμηριωθεί.
- Όταν το κεφάλαιο γνώσης της εταιρίας, αν και υπάρχει, δεν χρησιμοποιείται αποτελεσματικά.

2.3 Διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης

Η ΔΓ συμβάλει στη μεταφορά της κατάλληλης γνώσης στα κατάλληλα άτομα, την κατάλληλη χρονική στιγμή, δίνοντας τους τη δυνατότητα να λάβουν τις ορθές αποφάσεις. Η ΔΓ συνεπάγεται την αναγνώριση και ανάλυση της ήδη

υπάρχουσας αλλά και της απαιτούμενης γνώσης, καθώς και τον επακόλουθο σχεδιασμό και έλεγχο των ενεργειών που απαιτούνται για την ανάπτυξη του ενεργητικού γνώσης και την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Η Διαχείριση Γνώσης περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες:

- Δημιουργία ή απόκτηση: η γνώση δημιουργείται ή συλλέγεται από εργατές της γνώσης
- Τροποποίηση: η γνώση τροποποιείται προκειμένου να καλύψει άμεσες ή μελλοντικές ανάγκες
- Χρήση: η γνώση χρησιμοποιείται για κάποιον συγκεκριμένο, χρήσιμο σκοπό
- Αρχαιοθέτηση: η γνώση αποθηκεύεται σε συγκεκριμένη μορφή και σε format το οποίο θα διατηρηθεί στο διηνεκές και θα είναι προσβάσιμο και χρήσιμο για μελλοντική χρήση από τους εργατές της γνώσης του οργανισμού (κωδικοποίηση)
- Μεταβίβαση: μεταβίβαση ή κοινοποίηση γνώσης από ένα άτομο ή τόπο σε άλλο
- Μετάφραση/επαναπροσδιορισμός σκοπού: η γνώση μεταφράζεται από την αρχική της μορφή σε νέα μορφή η οποία είναι πιο κατάλληλη για την επίτευξη ενός νέου στόχου
- Πρόσβαση χρήστη: παροχή περιορισμένης πρόσβασης στους εργατές της γνώσης ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στην εταιρεία και τις ανάγκες τους
- Διάθεση: είναι σημαντικό να αναγνωρίζουμε ποιες πληροφορίες/γνώσεις πρέπει να κρατούμε και ποιες να διαγράφουμε.

Ο Firestone πιστεύει ότι υπάρχουν δύο βασικές διαδικασίες διαχείρισης γνώσης:

- Παραγωγή γνώσης: συμπεριλαμβάνει τη διατύπωση της απαιτούμενης γνώσης, την ατομική και ομαδική μάθηση, την απόκτηση πληροφοριών, την αξιολόγηση της απαιτούμενης γνώσης, την οργανωσιακή γνώση
- Ενσωμάτωση γνώσης: περιλαμβάνει τη μετάδοση γνώσης, την αναζήτηση/ανάκτηση, τη διδασκαλία, τη διαμοίραση γνώσης, τη διανεμημένη οργανωσιακή βάση γνώσεων.

Στρατηγικά βήματα για την Εφαρμογή Διαχείρισης Γνώσης

Βήμα 1ο : Καθορισμός των επιχειρηματικών στρατηγικών στόχων

Για να έχει η ΔΓ τα μέγιστα αποτελέσματα για την επιχείρηση, πρέπει να συμπαραταχθεί με τους πιο σημαντικούς στρατηγικούς στόχους. Οι στρατηγικοί στόχοι μιας εταιρίας δηλώνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρίας ή, εάν αυτό δεν είναι εφικτό, μια ανάλυση SWOT πρέπει να διεξαχθεί για να καθορισθούν οι αντίστοιχες προτεραιότητες/στόχοι. Κάτι τέτοιο είναι υψίστης σημασίας, επειδή στις περισσότερες περιπτώσεις, τα αποτελέσματα της ΔΓ δεν είναι εμφανή από την άποψη του σχετικού κόστους ή άλλων ποσοτικών χαρακτηριστικών και για να εξασφαλίσουμε την πλήρη δέσμευση της διοίκησης, η ομάδα ΔΓ πρέπει να παρουσιάσει όσο πιο σύντομα γίνεται τα πρώτα αποτελέσματα.

Βήμα 2ο : Εντοπισμός των κενών γνώσης, τις μελλοντικές απαιτήσεις σε γνώση και τα ειδικά χαρακτηριστικά γνώσης της εταιρίας – Διάγνωση της γνώσης του οργανισμού

Οι καλά καθορισμένοι στρατηγικοί στόχοι που έχουν επίσης αναλυθεί παρέχουν ένα κατάλληλο πλαίσιο για ανάλυση των κενών της παρούσας γνώσης και των μελλοντικών αναγκών γνώσης της εταιρίας. Τα κενά γνώσεων μπορεί να προκύψουν από απουσία ατόμων (ειδικοί τεχνογνωσίας ή εμπειρογνώμονες) ή έλλειψη τεχνολογίας ή και των δύο αυτών. Τα κενά γνώσεων πρέπει να καλυφθούν με διάφορες τεχνικές, όπως εσωτερική κατάρτιση, πρόσληψη νέου προσωπικού απόκτηση τεχνογνωσίας, παραγωγή νέας γνώσης, κλπ.

Τα πιθανά κενά γνώσης θα μπορούσαν να αναγνωριστούν από προβλήματα που έχουν αναφερθεί στο παρελθόν καθώς και ύστερα από συζήτηση με τους διευθυντές τμημάτων της εταιρίας και όλο το προσωπικό. Αυτή η διαδικασία είναι επίσης πιθανό να εντοπίσει και πλεόνασμα γνώσεων σε κάποια τμήματα.

Ένα εργαλείο που περιγράφεται πολύ καλά στη βιβλιογραφία σχετικά με την εφαρμογή ΔΓ είναι το εργαλείο Διάγνωσης Διαχείρισης Γνώσης. Το εργαλείο διάγνωσης (εκτεταμένο ερωτηματολόγιο και μεθοδολογία) στοχεύει να εξασφαλίσει στο χρήστη μια λεπτομερή μεθοδολογία για τον τρόπο εντοπισμού όλων των περιοχών (διαδικασία αναγνώρισης), οι οποίες θα πρέπει να διερευνηθούν και να βελτιωθούν περισσότερο προκειμένου να εντοπιστούν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης σχετικά με τη ΔΓ και να απομακρυνθούν όλα τα

σχετικά εμπόδια.

Μερικές από τις ερωτήσεις-κλειδιά που μπορούν να τεθούν στη διάγνωση γνώσης:

- ⑩ Γνωρίζουμε τον πλούτο της γνώσης που υπάρχει ή ενδέχεται να υπάρξει στην εταιρία;
- ⑩ Γνωρίζουμε τη ροή της γνώσης μέσα στην εταιρία;
- ⑩ Έχουμε σχεδιάσει χάρτες γνώσης; Αν ναι, χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά; Αν όχι, γιατί όχι;
- ⑩ Σε ποιόν απευθύνεστε όταν υπάρχει πρόβλημα;
- ⑩ Πώς διαχειριζόμαστε την απειλή της απώλειας ανθρώπων-κλειδιά και της σχετικής τεχνογνωσίας τους;
- ⑩ Βρίσκουν τα άτομα γνώση που χρειάζονται όταν τη χρειάζονται;
- ⑩ Πώς παίρνουν τις πληροφορίες και τις γνώσεις αυτοί που τις χρειάζονται;
- ⑩ Με ποιους συνεργάζονται και μοιράζονται πληροφορίες και γνώση οι εργαζόμενοι;
- ⑩ Ποια είναι τα εμπόδια στη διαμοίραση της γνώσης;
- ⑩ Ανταμείβουμε αυτούς που μοιράζονται γνώσεις; Αν ναι, είναι οι ανταμοιβές αυτές κατάλληλες;
- ⑩ Γνωρίζουμε αυτά που θα έπρεπε να γνωρίζουμε, αλλά στην πραγματικότητα δεν γνωρίζουμε;
- ⑩ Αισθάνονται οι εργαζόμενοι αυτόνομοι; Αισθάνονται ότι η γνώση τους εκτιμάται;

Βήμα 3ο : Εφαρμογή μιας πολιτικής αλλαγής κουλτούρας

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας πολλοί υπάλληλοι δεν αισθάνονται ασφαλείς στη θέση εργασίας που βρίσκονται και συνήθως “αποκρύπτουν” γνώση, η οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να βελτιωθεί η αποδοτικότητά τους. Μπορεί βέβαια να κρύβουν αυτές τις γνώσεις γιατί πιστεύουν πως εάν τις μοιραστούν με άλλους θα χάσουν το προσωπικό πλεονέκτημα γνώσης. Αυτό είναι μάλλον το μεγαλύτερο εμπόδιο για κάθε δραστηριότητα ΔΓ. Οι άνθρωποι πρέπει να αισθάνονται ελεύθεροι να ανταλλάξουν ιδέες, να κάνουν λάθη ή να ρωτήσουν άλλους υπαλλήλους εάν δεν ξέρουν κάτι. Οι

άνθρωποι στο εργασιακό τους περιβάλλον δεν θα πρέπει να φοβούνται να κάνουν κουβεντούλα στην εργασία τους ή να διαβάσουν ένα βιβλίο ακόμη και την ώρα που εργάζονται για να αποκτήσουν νέα επιχειρηματική γνώση. Όλες αυτές οι ασήμαντες αλλά συγχρόνως πολύ κρίσιμες καθημερινές δραστηριότητες βοηθούν μια εταιρία να οικοδομήσει μια κουλτούρα ΔΓ.

Βήμα 4ο : Εφαρμόστε ένα εργαλείο χαρτογράφησης γνώσης

Η χαρτογράφηση της γνώσης είναι μια διαδικασία που στοχεύει να συνδέσει την περιγραφή γνώσης με τους ανθρώπους που την κατέχουν. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δύσκολο να χαρτογραφηθεί η γνώση καθαυτή και είναι πιο εύκολο και λογικό να δημιουργηθούν σύνδεσμοι ανάμεσα σε μια σύντομη περιγραφή της γνώσης και στους κατόχους της.

Εν τούτοις, η γνώση σε έναν οργανισμό υπάρχει με πολλές μορφές και αναφέρεται σε διάφορες θεματικές περιοχές (διοίκηση, παραγωγή, μάρκετινγκ, πωλήσεις, τεχνικά θέματα, κλπ). Συνεπώς, η γνώση, για να περιγραφεί και να γίνει πλήρως κατανοητή από όλους, πρέπει να διατυπωθεί σε μια γνωστή και εύκολη γλώσσα (κώδικα) και η σχετική διαδικασία ονομάζεται κωδικοποίηση γνώσης. Υπάρχουν πολλοί τύποι κωδικοποίησης και ο πιο κατάλληλος πρέπει να περιλαμβάνει τα ειδικά χαρακτηριστικά γνώσης της εταιρίας. Για παράδειγμα, μια απλή κωδικοποίηση γνώσης θα μπορούσε να είναι: άρρητη, ρητή, διδάξιμη, μη-διδάξιμη, τεκμηριωμένη, μη-τεκμηριωμένη, απλή, σύνθετη, λειτουργική, μη-λειτουργική, θεωρητική, πρακτική κλπ. Ένας χάρτης γνώσης δεν απεικονίζει αναγκαστικά τη γνώση μιας εταιρίας όπως αυτή παρουσιάζεται ή υπονοείται στο οργανόγραμμα. Ειδικές γνώσεις ίσως κατέχει κάθε εργαζόμενος από τις διάφορες εμπειρίες που είχε στη ζωή του, π.χ. πρώτο πτυχίο, μεταπτυχιακά, εργασίες, κ.ά.

2.4 Το Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης

Ο όρος «σύστημα» δεν αναφέρεται απλά σε έναν αριθμό συστατικών, αλλά θα μπορούσε να οριστεί ως μία ομάδα αντικειμένων που αποτελούν ένα σύνολο, μαζί με τις μεταξύ τους διασυνδέσεις καθώς και τους δεσμούς με το περιβάλλον τους. Το

σύστημα θα πρέπει να έχει σκοπό ή στόχο και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης (ΣΔΓ) εξετάζονται, συχνά, από τεχνολογικής απόψεως. Ωστόσο, αρχικά προέκυψαν ως συστήματα ανθρώπινης δραστηριότητας.

Τα ΣΔΓ στηρίζονται σε ανθρώπινες δραστηριότητες που σχετίζονται με την ΔΓ, αλλά περιλαμβάνουν υποσυστήματα είτε τεχνολογικής είτε οργανωσιακής φύσεως.

Ο σκοπός των εν λόγω τεχνολογικών και δομικών στοιχείων είναι απλά να διευκολύνουν την λειτουργία του συστήματος ανθρώπινων δραστηριοτήτων.

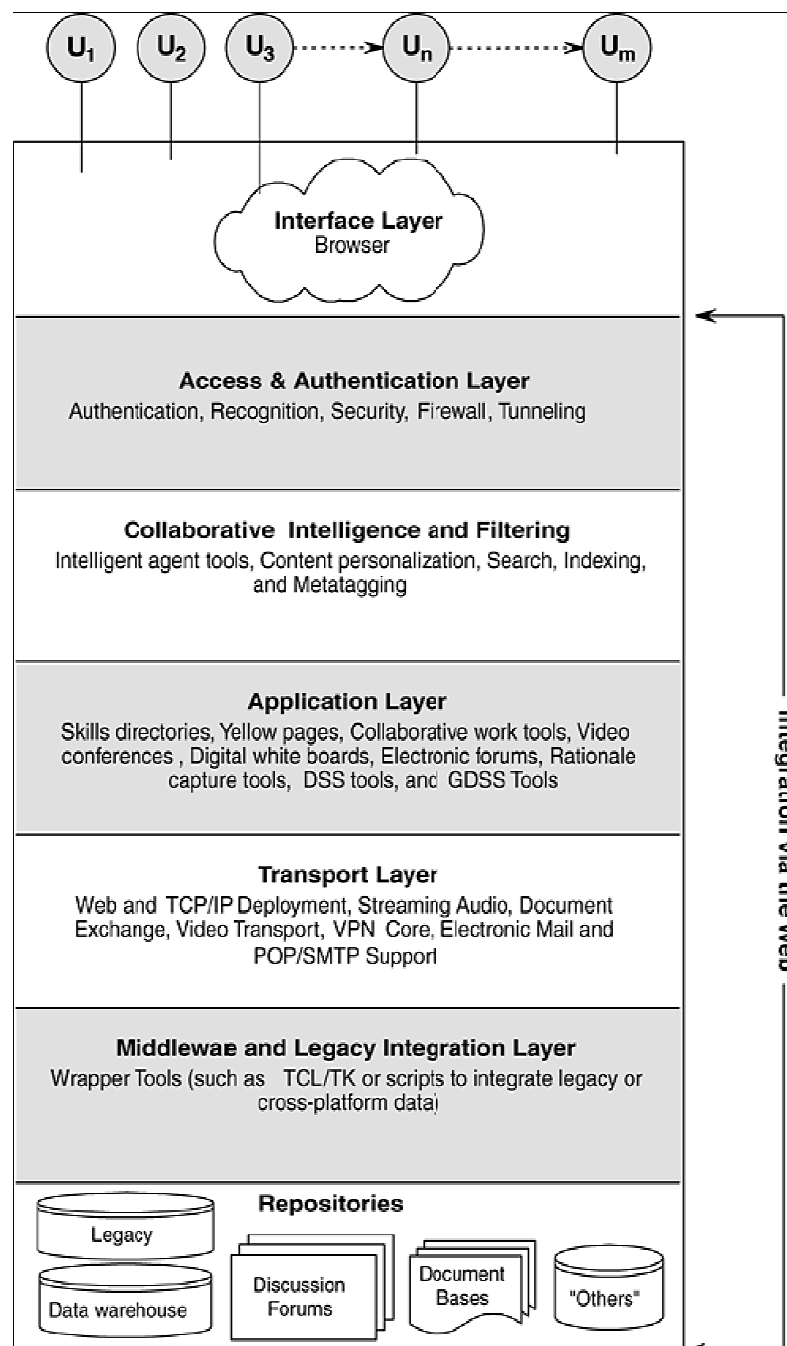
Από κοινωνικοτεχνικής απόψεως, εντοπίζονται τα ακόλουθα τρία επίπεδα ΣΔΓ

- **Υποδομή:** παρέχει τα υλικά συστατικά για την επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός δικτύου.

- **Πληροφοριακή Υποδομή (Infostructure):** αφορά τους τυπικούς κανόνες που διέπουν τις επικοινωνιακές ανταλλαγές εντός του δικτύου. Παρέχει τους γνωστικούς πόρους, όπως μεταφορές και κοινή γλώσσα, που χρησιμοποιούνται για την κατανόηση της επικοινωνίας.

- **Πληροφοριακή κουλτούρα (Infoculture):** αφορά την υπάρχουσα γνώση η οποία θεωρείται ως δεδομένη και η οποία έγκειται στις κοινωνικές σχέσεις και στις εργασιακές διαδικασίες. Η εν λόγω πληροφοριακή κουλτούρα δημιουργεί περιορισμούς στην διαμοίραση γνώσεων και πληροφοριών.

Από τεχνολογικής απόψεως, η αρχιτεκτονική των ΣΔΓ που είναι προσβάσιμα στους εταιρικούς χρήστες αποτελείται από επτά επίπεδα. Όπως συμβαίνει συχνά, οι περισσότερες τεχνολογίες που απαιτούνται για την αξιοποίηση της γνώσης υπάρχουν ήδη εντός του οργανισμού/φορέα. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να επικεντρωθούμε στην αποτελεσματική τους ενσωμάτωση.



Μοντέλο της Αρχιτεκτονικής ενός Συστήματος ΔΓ. Πηγή Tiwana (1999)

Κατά τον σχεδιασμό ενός ΣΔΓ, θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν ορισμένες αρχές της Διαχείρισης Γνώσης:

- Η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης απαιτεί υβριδικές λύσεις με την εμπλοκή ανθρώπων και τεχνολογίας
- Η διαχείριση γνώσης απαιτεί διαχειριστές γνώσης – είναι απαραίτητη η ηγεσία.
- Διαχείριση γνώσης σημαίνει βελτίωση των εργασιακών διαδικασιών γνώσης
- Η διαχείριση γνώσης δεν τελειώνει ποτέ
- Η διαχείριση γνώσης απαιτεί μία σύμβαση γνώσης (η οποία, παραδείγματος χάριν, θα διέπει τα θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας).
- Η διαχείριση γνώσης απαιτεί κατάρτιση
- Η πρακτική διαχείριση γνώσης εξαρτάται από την τεχνολογία
- Η διαχείριση γνώσης αποτελεί διαδικασία και όχι προϊόν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

3.1 Μάθηση

Η μάθηση αποτελεί ένα σύνθετο εσωτερικό βιολογικό και πνευματικό φαινόμενο που έχει γίνει αντικείμενο μελέτης πολλών εκπαιδευτικών, ψυχολόγων και μάνατζερ. Η μάθηση αποτελεί ουσιαστικά μία αλλαγή στη συμπεριφορά των ατόμων, ως αποτέλεσμα της εμπειρίας τους. Είναι μια συνεχής διαδικασία που συνδέει το άτομο με τον κοινωνικό χώρο και συνεπώς, επηρεάζει τη διάγνωση της οργανωτικής συμπεριφοράς. Αφορά στην απόκτηση νέων ή επεξεργασμένων υπάρχουσών γνώσεων, συμπεριφορών, δεξιοτήτων, αξιών ή προτιμήσεων και μπορεί να περιλαμβάνει τη σύνθεση διαφορετικών τύπων πληροφορίας.

Η μάθηση ως διαδικασία προσεγγίζεται ως εξής:

1. Συμπεριφοριστική προσέγγιση: Το συμπεριφοριστικό κίνημα στην ψυχολογία έχει

εξετάσει τη χρήση πειραματικών διαδικασιών για την μελέτη συμπεριφοράς και την αλλαγή συμπεριφοράς σε σχέση με το περιβάλλον.

2. Γνωστική προσέγγιση: Οι συμπεριφοριστές εξέταζαν το περιβάλλον ως βασικό κίνητρο για την αλλαγή συμπεριφοράς. Οι θεωρίες που υιοθετούν τη γνωστική προσέγγιση εξετάζουν τις νοητικές διαδικασίες των ατόμων ώστε να εξηγήσουν την μάθηση.

3. Ανθρωπιστική προσέγγιση: Το βασικό επίκεντρο και κίνητρο για την μάθηση είναι η ανθρώπινη ανάπτυξη.

4. Κοινωνική προσέγγιση: Οι εκπαιδευόμενοι δεν αποκτούν τόσο πολύ δομές και μοντέλα για να κατανοήσουν τον κόσμο, αλλά συμμετέχουν σε πλαίσια που έχουν αυτή τη δομή. Η μάθηση περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε μία κοινότητα πρακτικής.

Η προσέγγιση της μάθησης ως προϊόν ερμηνεύει τη μάθηση είτε ως μία αλλαγή στη συμπεριφορά είτε μία αλλαγή στη νοητική κατάσταση. Το τι αλλάζει όμως ενδέχεται να διαφέρει. Για παράδειγμα, η μάθηση μπορεί να θεωρηθεί ποσοτική αύξηση της γνώσης ή απομνημόνευση και αποθήκευση πληροφορίας η οποία μπορεί να αναπαραχθεί ή κατανόηση και εξαγωγή νοήματος ή ερμηνεία και κατανόηση της πραγματικότητας με διαφορετικό τρόπο.

Ένας άλλος τρόπος προσέγγισης της μάθησης είναι μέσω της θεώρησής της ως συνειδητή ή ασυνείδητη διαδικασία. Ο Rogers (Rogers, A. (2003)) έκανε τη διάκριση μεταξύ μάθησης απόκτησης γνώσεων (Task-conscious/acquisition learning) και τυποποιημένης μάθησης (learning-conscious/ formalized learning). Η μάθηση απόκτησης γνώσεων νοείται ως μία συνεχής διαδικασία. Είναι διακριτή, άμεση και συνδεδεμένη με μία συγκεκριμένη εργασία και δεν σχετίζεται με βασικές αρχές. (Rogers 2003), όπως είναι, για παράδειγμα, η μάθηση σχετικά με την ανατροφή παιδιών ή τη φροντίδα ενός σπιτιού. Κάποιοι αναφέρονται σε αυτού του είδους τη μάθηση ως ασυνείδητη. Ο Rogers αναφέρει ότι σε αυτού του είδους μάθηση υπάρχει μεγαλύτερη συνειδητοποίηση της εργασίας παρά της μάθησης. Η τυποποιημένη μάθηση (Learning-conscious/ formalized learning) προκύπτει από τη διαδικασία διευκόλυνσης της μάθησης. Αφορά περισσότερο σε 'εκπαιδευτική μάθηση' παρά στη

συσσώρευση εμπειρίας, το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει συνείδηση της μάθησης: οι άνθρωποι έχουν συνείδηση ότι η εργασία που έχουν αναλάβει εμπεριέχει γνώση. Αυτό που κάνει η τυποποιημένη μάθηση είναι ότι καθιστά τη μάθηση πιο συνειδητή προκειμένου να την ενισχύσει. Η τυποποιημένη μάθηση εμπεριέχει καθοδηγούμενες φάσεις μάθησης.

Ο Χαλάς την ορίζει ως «διαδικασία μετατροπής της εμπειρίας σε γνώση». Διακρίνεται σε:

α) μάθηση ως κοινωνικό φαινόμενο. Η Gherardi προσεγγίζει τη μάθηση ως «μια διαδικασία καθρεπτισμού που συντελείται μεταξύ του εσωτερικού, ψυχικού επιπέδου και του επιπέδου κοινωνικής αντίληψης». Η μάθηση αναγνωρίζεται, έτσι, ως ανθρώπινη δραστηριότητα.

β) μάθηση ως οργανωσιακό φαινόμενο. Η ανθρώπινη δραστηριότητα της μάθησης αντιμετωπίζει εντός του οργανισμού μια σειρά από διαδικασίες, οι οποίες λειτουργούν είτε υποστηρικτικά είτε αποτρεπτικά απέναντί του, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο η γνώση αφομοιώνεται στο εσωτερικό του οργανισμού. Η γνώση, προϊόν της μάθησης, θεωρείται πόρος της οργάνωσης και ο κύριος τρόπος αφομοίωσής της από τον οργανισμό είναι η κωδικοποίησή της σε οργανωσιακές διαδικασίες, κωδικοποίηση που δεν είναι πάντα εφικτή ή κατάλληλη, ιδίως για οργανισμούς που βρίσκονται σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Κατά τον Simon, μάθηση είναι «κάθε αλλαγή σε ένα σύστημα που παράγει μία περισσότερο ή λιγότερο μόνιμη αλλαγή στην ικανότητά του να προσαρμόζεται στο περιβάλλον». Η έννοια αυτή ανταποκρίνεται αρχικά στην ατομική μάθηση. Οι οργανισμοί μαθαίνουν μέσα από άτομα που μαθαίνουν, αν και η ύπαρξη της ατομικής μάθησης δεν εγγυάται και την οργανωσιακή μάθηση. Χωρίς, όμως, την πρώτη, η δεύτερη δε μπορεί να πραγματοποιηθεί. Σε έναν οργανισμό, διακρίνονται τρία επίπεδα εκμάθησης:

- i. Η α τ ο μ ι κ ή μάθηση. Αφορά την αλλαγή των δεξιοτήτων, της διορατικότητας, των γνώσεων, της συμπεριφοράς και των αξιών που αποκτά ένα άτομο μέσω της μελέτης και της τεχνολογίας, της εκπαίδευσης και της παρατήρησης.
- ii. Η ο μ α δ ι κ ή μάθηση, δηλαδή η αύξηση της γνώσης και των δεξιοτήτων που

επιτυγχάνονται από και μέσα στις ομάδες.

iii. Η οργάνωση ή μάθηση. Αντιπροσωπεύει τη διευρυμένη πνευματική και παραγωγική ικανότητα που επιτυγχάνεται μέσω της δέσμευσης όλης της οργάνωσης για συνεχή βελτίωση. Διαφέρει από την ατομική και την ομαδική διότι βασίζεται στην κοινή διορατικότητα και γνώση όλων των μελών του οργανισμού και δομείται πάνω στην παρελθούσα γνώση και εμπειρία, δηλαδή στην οργανωσιακή μνήμη.

Ένας ακόμη ορισμός για την μάθηση είναι αυτός του Gagné (1975) σύμφωνα με τον οποίο μάθηση είναι η διαδικασία που υποβοηθά τους οργανισμούς να τροποποιήσουν τη συμπεριφορά τους σε ένα σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα και με ένα μόνιμο τρόπο, έτσι ώστε η ίδια η τροποποίηση ή αλλαγή να μη χρειαστεί να επαναληφθεί σε κάθε νέα περίπτωση. Τα άτομα επηρεάζονται από εξωτερικά και εσωτερικά γεγονότα. Η καινούργια γνώση συνδέεται με την προηγούμενη και η μάθηση είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον.

3.2 Οργανωσιακή Μάθηση

Όταν αναφερόμαστε στην έννοια οργανισμός, εννοούμε ένα σύστημα από άτομα και ομάδες ατόμων που αλληλεπιδρούν για να εκπληρώσουν ένα κοινό σκοπό. Η δομή του οργανισμού χρησιμοποιείται για να συντονίζει και να κατευθύνει το έργο των τμημάτων του. Η οργανωσιακή μάθηση επιχειρεί να ερμηνεύσει τις συνθήκες μέσα στις οποίες οι επιχειρήσεις μαθαίνουν, ή αντιθέτως, αντιστέκονται στην αλλαγή ενώ έχουν ανάγκη να προσαρμοστούν. Η θεωρία της οργανωσιακής μάθησης επιδιώκει να προσδιορίσει τις αναγκαίες συνθήκες για την προσαρμογή, την εξέλιξη και το μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, μέσα σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς και με μεγάλη ταχύτητα, έτσι ώστε να μετατραπούν σε οργανισμούς μάθησης.

Οι έννοιες της οργανωσιακής μάθησης και του οργανισμού μάθησης εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία εδώ και δεκαετίες, με πρώτη εμφάνιση σε εργασία των Cyert, March, το 1963, αλλά άρχισαν να χρησιμοποιούνται ευρέως τη δεκαετία του 1980 (Levitt & March, 1988; Senge, 1990; Cohen & Sproul, 1991; Argyris & Schon,

1996). Η ιδέα της οργανωσιακής μάθησης αποδίδεται στη δημιουργία της διαδικασίας της "ενεργούς μάθησης" (Revens, 1982), η οποία έχει να κάνει με μικρές ομάδες και αυστηρή συλλογή στατιστικών δεδομένων. Από κάποιους θεωρείται ότι οι έννοιες αυτές είναι υπερβολικά γενικές, ότι δεν έχουν σαφείς ορισμούς και ότι έρχονται σε αντίθεση με τις παραδοσιακές θεωρίες, αλλά, όλο και περισσότερο, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται πλέον ότι δεν πρόκειται για άχρηστες θεωρητικές έννοιες αλλά για ένα κρίσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα.

Εμφανίστηκαν δύο σχολές, η μια με αντιπροσώπους τους March και Simon και η δεύτερη με τους Chris Argyris και Donald Schon. Οι Cyert και March (1963) προσέγγισαν την οργανωσιακή μάθηση ως βασικό συστατικό στοιχείο του κάθε οργανισμού, ανεξάρτητα από τον τρόπο που ο οργανισμός διαχειρίζεται τη γνώση. Υποστήριξαν, στο βιβλίο τους «Η Θεωρία Συμπεριφοράς μιας Επιχείρησης» ότι όλοι οι οργανισμοί μαθαίνουν, καθώς υιοθετούν στρατηγική, στόχους και αναζητούν πάγιες διαδικασίες στην εμπειρία τους.

Από την άλλη, οι Argyris και Schon στο βιβλίο τους, το 1978, θεωρούν ότι οι διαδικασίες μάθησης μέσα στους οργανισμούς, σπάνια προκαλούν θετικές αλλαγές καθώς οι οργανισμοί έχουν διαφορετικά προβλήματα στη σκέψη και στην πράξη από αυτά που αντιμετωπίζονται με τις υπάρχουσες θεωρίες μάθησης.

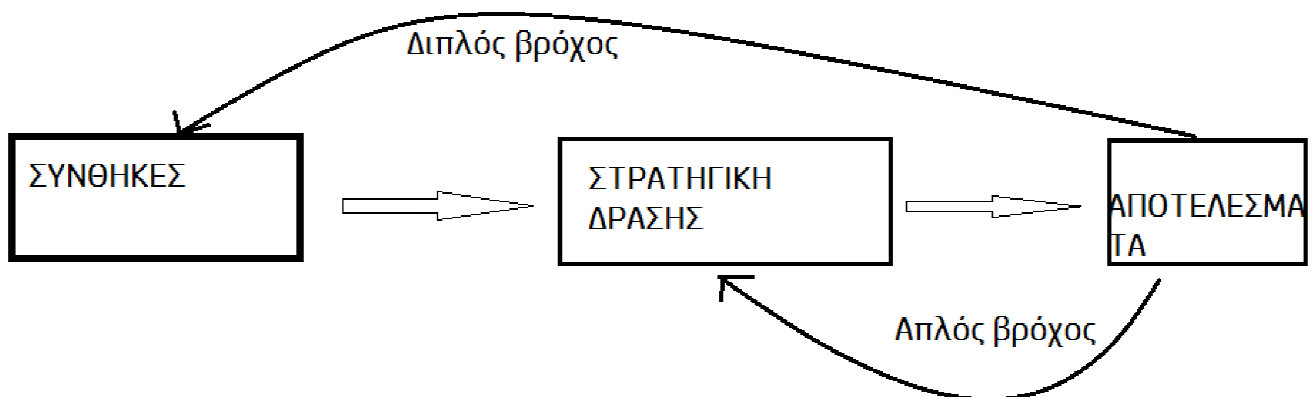
Σύμφωνα με τους τελευταίους, η οργανωσιακή μάθηση επέρχεται όταν τα άτομα σε έναν οργανισμό έρθουν αντιμέτωπα με μια προβληματική κατάσταση. Όταν βιώνουν την κατάσταση αυτήν, μαθαίνουν, η μάθηση αυτή όμως παραμένει ατομική. Για να μετασχηματιστεί η μάθηση αυτή σε οργανωσιακή, πρέπει να εγγραφεί στη μνήμη του οργανισμού. Επομένως, ο οργανισμός τροποποιεί τις διαδικασίες του, ανταποκρινόμενος στη νέα γνώση που προέρχεται από ένα ή περισσότερα μέλη του (Sugarman).

Η μάθηση διακρίνεται σε «απλού βρόχου» (single loop) και «διπλού βρόχου» (double loop)(Argyris&Schon) ή σε προσαρμοστική και δημιουργική (adaptive/generative, Senge,1990), εκμεταλλεύσιμη και ερμηνευτική (exploitive/explanatory, members of the March school), προσαρμοστική και προδραστική (adaptive/proactive, Cyert and March), τακτική και στρατηγική (tactical/strategical, Dogson, 1991), χαμηλότερου

και υψηλότερου επιπέδου (lower level/higher level, Fiol and Lyles,1985), συνδρομής και αυθύπαρκτη (instrumental/substantive). Σε όλες τις παραπάνω διακρίσεις ο πρώτος τύπος μάθησης λειτουργεί σε ένα πλαίσιο συνηθισμένων και αποδεκτών στην οργάνωση υποθέσεων, ενώ ο δεύτερος αμφισβητεί τις υποθέσεις αυτές, με στόχο να λύσει προβλήματα της οργάνωσης.

Σύμφωνα με τους Argyris&Schon, στον απλό βρόχο, η μάθηση αφορά εντοπισμό και διόρθωση του σφάλματος με αλλαγή στρατηγικής, αλλά με τις ίδιες πάντα συνθήκες (επιλεγμένους σκοπούς, σχεδιασμό και κανόνες). Δεν τίθενται υπό διερεύνηση οι αιτίες του προβλήματος, οδηγούμαστε σε βραχυπρόθεσμες απαντήσεις και δεν υπάρχει προβληματισμός για μακροπρόθεσμες λύσεις.

Η μάθηση διπλού βρόχου προσφέρει πιο ριζική αντιμετώπιση του σφάλματος, αμφισβητώντας, επανεξετάζοντας και αναπροσαρμόζοντας τις συνθήκες και τροποποιώντας τις βασικές νόρμες, τις πολιτικές και τους αντικειμενικούς σκοπούς



της οργάνωσης.

3.3 Χαρακτηριστικά Οργανισμού μάθησης

Σύμφωνα με τον Peter Senge, οργανισμός μάθησης είναι εκείνος στον οποίο οι άνθρωποι επεκτείνουν διαρκώς τις δυνατότητες τους ώστε να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, στον οποίο καλλιεργούνται νέοι και διευρυμένοι τρόποι σκέψης, στον οποίο απελευθερώνεται η συλλογική φιλοδοξία και

στον οποίο οι άνθρωποι διαρκώς μαθαίνουν να βλέπουν τη γενικότερη ιδέα και να έχουν μια πιο σφαιρική αντιμετώπιση (1990:3).

Η λογική αυτών των οργανισμών είναι ότι όσοι επιθυμούν να επιτύχουν κάτω από συνθήκες γρήγορης αλλαγής πρέπει να είναι ευέλικτοι, προσαρμοστικοί και παραγωγικοί. Για να συμβεί αυτό, οι οργανισμοί πρέπει να ανακαλύψουν νέους τρόπους για να εξασφαλίσουν την ικανότητα των ανθρώπων να μαθαίνουν σε κάθε επίπεδο, αλλά και την αφοσίωση τους.

Ενώ όλοι οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν, οι δομές μέσα στις οποίες πρέπει να λειτουργήσουν συχνά δε βοηθούν στη δημιουργία σκέψης και δέσμευσης. Επιπλέον, οι άνθρωποι μπορεί να μην έχουν τα εργαλεία ή την απαραίτητη καθοδήγηση για να αντιμετωπίσουν τις διάφορες καταστάσεις που μπορεί να συναντήσουν. Συνεπώς, για να μπορούν οι οργανισμοί να επεκτείνουν συνεχώς τη δυνατότητά τους να δημιουργούν το μέλλον τους, απαιτείται μια θεμελιώδης αλλαγή στη νοοτροπία των μελών τους (μετάνοια).

Στην ερώτηση “πώς είναι να είστε μέλη μιας ομάδας”, οι απαντήσεις φανερώνουν πόσο σημαντική εμπειρία είναι για τους ανθρώπους η συμμετοχή τους σε μια ομάδα. Το να ανήκουν σε μια ομάδα έχει να κάνει με το ότι είναι μέρος ενός συνόλου μεγαλύτερου από αυτούς, ότι είναι ενωμένοι, ότι είναι παραγωγικοί. Είναι προφανές ότι, για πολλούς, η εμπειρία τους ως μέρος μιας πραγματικά μεγάλης ομάδας είναι ξεχωριστή και θεωρείται μοναδική περίοδος στη ζωή τους. Κάποιοι περνούν το υπόλοιπο μέρος της ζωής τους αναζητώντας τρόπους να αναβιώσουν αυτό το συναίσθημα (Senge 1990:13).

Για τον Peter Senge, η πραγματική μάθηση έχει να κάνει με το τι σημαίνει να είσαι άνθρωπος. Με τη μάθηση μπορούμε να αναδημιουργηθούμε, και αυτό ισχύει τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς. Έτσι, ένας οργανισμός μάθησης δεν αρκεί απλά να επιβιώσει. Η survival learning (συντά αναφέρεται adaptive learning) είναι σημαντική και πραγματικά απαραίτητη. Σε έναν οργανισμό μάθησης, όμως, πρέπει να συνδυαστεί με την generative learning, η οποία βελτιώνει την ικανότητά μας να δημιουργούμε (1990:14).

Οργανισμός μάθησης είναι αυτός που μπορεί να μεταβάλλει τη συμπεριφορά

και τη νοοτροπία του μέσω της εμπειρίας. Όσο προφανές κι αν είναι αυτό, υπάρχουν οργανισμοί που αρνούνται να δεχτούν κάποια γεγονότα και επαναλαμβάνουν συνεχώς δυσλειτουργικές συμπεριφορές.

Αν και μπορεί να υπάρχουν κάποιοι δείκτες που μετρούν και αξιολογούν τη μάθηση σε έναν οργανισμό, μια διαφορετική οπτική μπορεί να μας βοηθήσει να βρούμε τρόπους, όχι μόνο να μετρήσουμε τα αποτελέσματα, αλλά και να δημιουργήσουμε περιβάλλοντα μάθησης στα οποία διευκολύνεται η επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, ή και περισσότερων.

Η οργανωσιακή μάθηση προκύπτει από την αλληλεπίδραση των ατόμων μέσα σε μία ομάδα. Το αποτέλεσμα της οργανωσιακής μάθησης δεν είναι προβλέψιμο και είναι κάτι παραπάνω από τη συνεισφορά του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Για να επιτευχθεί η οργανωσιακή μάθηση, απαιτείται ένα περιβάλλον το οποίο προσφέρει το χρόνο να σκεφτούμε τις πράξεις του παρελθόντος και το οποίο είναι προετοιμασμένο να δεχτεί κάποιες δυσάρεστες αλήθειες χωρίς να κατηγορεί. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, τα λάθη δεν απαγορεύονται, και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: λάθη τα οποία είναι αποτέλεσμα ανευθυνότητας και έλλειψης μελέτης και λάθη τα οποία προκύπτουν κατά την εξερεύνηση μιας νέας ιδέας. Αν τα άτομα και οι ομάδες ενθαρρύνονται να καινοτομούν, τότε μπορούν να εξερευνούν εναλλακτικές ιδέες και να παίρνουν ρίσκο, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι όλες οι προσπάθειες θα είναι επιτυχημένες. Οι “αποτυχίες” δεν είναι “λάθη”, αλλά αντιμετωπίζονται ως επιτρεπτή εξερεύνηση των πιθανοτήτων, ως έρευνα για καινούρια προϊόντα, καινοτόμες διαδικασίες κλπ.

Κατά τη διαδικασία μάθησης, τα άτομα επηρεάζουν το ένα το άλλο και οι ιδέες τους εξελίσσονται μαζί. Αυτό σημαίνει πως κάθε ιδέα προσαρμόζεται και μεταβάλλεται μέσα από άλλες ιδέες και, με τη σειρά της, επηρεάζει το τι θα συμβεί στη συνέχεια. Η έννοια της ταυτόχρονης εξέλιξης είναι πολύ σημαντική και εφαρμόζεται όχι μόνο στην εσωτερική οργανωσιακή μάθηση αλλά και στη στρατηγική όσον αφορά ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, καθώς και στην κατανόηση της βιωσιμότητας. Όποιες πράξεις ή διαδικασίες συμβαίνουν σχετικά με τη βιωσιμότητα (οργανωσιακή ή περιβαλλοντική) ανά πάσα στιγμή, δεν γίνεται να

παραμένουν στάσιμες. Όσο αλλάζει το ευρύ περιβάλλον, τόσο πρέπει να αλλάζουν και οι διαδικασίες για να ανταποκρίνονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Στη συνέχεια, θα επηρεάσουν κι αυτές με τη σειρά τους αυτό το περιβάλλον. Όταν οι αλλαγές δεν γίνονται μόνο από τη μία πλευρά αλλά υπάρχει αμοιβαία επίδραση, τότε έχουμε ταυτόχρονη εξέλιξη. Όσον αφορά τη βιωσιμότητα, ένας οργανισμός πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται διαρκώς στις εξωτερικές μεταβολές του ευρύτερου περιβάλλοντος. Μια σημαντική έννοια, εμπνευσμένη από τη βιολογία, είναι η έννοια του κοινωνικού οικοσυστήματος, το οποίο περιλαμβάνει όλους τους ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες, νομικά και κυβερνητικά σώματα κλπ., οι οποίοι μαζί αποτελούν ένα σύνολο, όπου ο ένας αλληλεπιδρά με τον άλλο.

Οι οργανισμοί μάθησης ενθαρρύνουν την αυτο-οργάνωση, έτσι ώστε τα μέλη της ομάδας να μπορούν να συνεργάζονται για να ανακαλύψουν νέες ιδέες χωρίς να καθοδηγούνται από κάποιον εκτός ομάδας. Αυτή η διαδικασία λαμβάνει μέρος φυσικά σε διάφορα μέρη και ανά πάσα στιγμή, π.χ. την ώρα του καφέ. Οι οργανισμοί μάθησης δεν το θεωρούν αυτό χάσιμο χρόνου αλλά με αυτό τον τρόπο ενθαρρύνουν στην πράξη την αυτο-οργάνωση.

3.4 Πώς δημιουργούμε έναν οργανισμό μάθησης

Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι πρέπει να επενδύσουν στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικές και μέσα στις εξελίξεις. Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση αποτελεί σήμερα επιλογή στρατηγικής σημασίας και αναγκαίο μηχανισμό εκσυγχρονισμού των εταιριών. Τα πέντε βήματα για την επιτυχημένη δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης είναι τα εξής:

- ⑩ Η μάθηση είναι άτυπη και δεν ανήκει στην εταιρεία
- ⑩ Πρέπει να προάγεται και να ανταμείβεται η εξειδίκευση
- ⑩ Πρέπει να δίνεται ελευθερία στους ειδικούς
- ⑩ Πρέπει να επιδεικνύεται η αξία της τυπικής μάθησης
- ⑩ Πρέπει να επιτρέπεται στους ανθρώπους να κάνουν λάθη

Το όραμα του Senge περιελάμβανε οκτώ βασικά σημεία σε έναν «οργανισμό μάθησης»:

1. Να έχουν ισχυρή δέσμευση προς τη μάθηση και να υποστηρίζουν την κατάρτιση των υπαλλήλων.
2. Να κατέχουν την κουλτούρα της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, του μαθαίνω, ξεμαθαίνω και ξαναμαθαίνω και πώς εφαρμόζεται στις αλλαγές αυτού του τομέα.
3. Να επιτρέπουν τη δημοκρατία στην εργασία, όπου οι άνθρωποι σκέφτονται για τον εαυτό τους, αναγνωρίζουν τα προβλήματα και τα λύνουν μόνοι τους.
4. Να παρατηρούν το περιβάλλον, ώστε να μπορούν να προβλέπουν την αγορά.
5. Να χρησιμοποιούν την τεχνολογία της επικοινωνίας ως μέσο διευκόλυνσης.
6. Να τονώσουν την ομαδική εκπαίδευση: η εκπαίδευση είναι γρήγορη όταν δημιουργείται μία ομάδα και μοιράζεται τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εμπειρίες της.
7. Να μετατρέπουν τα μαθήματα σε πρακτική: συχνά αυτό είναι το βήμα όπου εμφανίζονται τα περισσότερα προβλήματα, λόγω του ότι οι προϊστάμενοι είναι επιφυλακτικοί προς τις αλλαγές.
8. Να συνδέουν την επιβράβευση με την παραγωγικότητα.

Μια σειρά από στοιχεία που βοηθούν στο μετασχηματισμό ενός οργανισμού σε οργανισμό που μαθαίνει μπορούν να είναι τα εξής:

- ⑩ ο περιορισμός στη χρήση των αμυντικών ρουτινών στην εργασία
- ⑩ ο περιορισμός της εσωστρέφειας που οδηγεί σε δυσλειτουργικά μοντέλα συμπεριφοράς
- ⑩ η δέσμευση για συμμόρφωση (με τους σκοπούς της ομάδας)
- ⑩ ευελιξία για γρηγορότερη αλλαγή
- ⑩ μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις σχέσεις εντός ομάδας
- ⑩ δαπάνη λιγότερου χρόνου
- ⑩ αποτελεσματικότερες ροές επικοινωνίας
- ⑩ ομαδική συνειδητοποίηση
- ⑩ αυξημένη συλλογική εκμάθηση

Ⓢ αμφίδρομη εκμάθηση (από πάνω προς τα κάτω της ιεραρχίας και αντιστρόφως)

- Ⓢ μεγαλύτερη συνεκτικότητα
- Ⓢ ενισχυμένη δημιουργικότητα
- Ⓢ μειωμένη οργανωτική σύγκρουση
- Ⓢ συνεχής εκμάθηση των μελών ομάδας και κυρίως
- Ⓢ η επαναστατικότητα του εγχειρήματος.

Ο μετασχηματισμός ενός οργανισμού προϋποθέτει την αποδοχή των αρχών που διέπουν ένα τέτοιο οργανισμό σε όλα τα επίπεδα του (διοίκηση και εργαζόμενοι).

Φυσικά οι επιχειρηματικοί οργανισμοί θέλησαν να ασπασθούν την ιδέα των οργανισμών που μαθαίνουν. Η Motorola, η Mutual Investment Corporation, ο Οργανισμός Ηλεκτρικής Ενέργειας της Γαλλίας, η Fiat Auto Company, η Ford, κλπ αναγνωρίζοντας την αξία ενός τέτοιου εγχειρήματος ανέπτυξαν δραστηριότητες σύμφωνα με τις αρχές ενός οργανισμού μάθησης. Για παράδειγμα η λειτουργία της υπεύθυνης ομάδας της Ford για το σχεδιασμό της επόμενης γενιάς αυτοκινήτων έδειξε ότι η ανάπτυξη των νέων οργανωτικών ικανοτήτων απαιτεί αποδοχή και εφαρμογή των παραπάνω αρχών.

Πολλά στελέχη (CEO) πολυεθνικών επιχειρήσεων έχουν θέσει το πρόβλημα στις σωστές του διαστάσεις διατυπώνοντας απόψεις οι οποίες ενδυναμώνουν την αυτοπεποίθηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησής τους. Ο Norman Rickard της Xerox λέει: «Πιστεύουμε ότι το μοναδικό μας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η συνεχής ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού, το οποίο λόγω της ολοκληρωμένης εκπαίδευσης που λαμβάνει έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος». Ο Gary Tooker, αντιπρόεδρος και CEO της Motorola, υποστηρίζει ότι «η απόκτηση και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από την ικανότητα των ατόμων να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται εύκολα και ανώδυνα στις αλλαγές. Είναι πλέον ολοφάνερο ότι η ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο μέσω των ανθρώπων». Ο Soren Gyll, ανώτατο διοικητικό στέλεχος της σουηδικής αυτοκινητοβιομηχανίας Volvo, σημειώνει: «Οι μεγάλες

αλλαγές στις σύγχρονες επιχειρήσεις θα έχουν θετικά αποτελέσματα εάν οι managers δημιουργήσουν ένα κλίμα στο οποίο οι άνθρωποι θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις αναλυτικές τους ικανότητες, να δείξουν τη δημιουργικότητά τους και να εργαστούν χωρίς παρεμβάσεις και περιορισμούς αποτελεσματικά και αποδοτικά». Ο Jack Schnitzius της Johnson Matthey τονίζει: «γνωρίζουμε ότι οι άνθρωποι μας έρχονται κάθε πρωί στην εργασία τους με σκοπό να προσφέρουν το καλύτερο δυνατό. Είναι ευθύνη μας να τους προσφέρουμε ό,τι καλύτερο διαθέτουμε (εκπαίδευση, πάγιο εξοπλισμό, πρώτες ύλες) ώστε να βελτιώνονται συνεχώς και ανεμπόδιστα πλέον να εστιάζουν την προσοχή τους στην ικανοποίηση των πελατών μας». «Η πρόκληση για μας είναι να περάσουμε στους εργαζομένους της εταιρείας μας σε όλο τον κόσμο το μήνυμα ότι από αυτούς εξαρτάται εάν οι στόχοι μας γίνουν πραγματικότητα», υποστηρίζει ο James Marley, πρόεδρος της AMP, εταιρείας-ηγέτη στο χώρο των ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών συσκευών. Ο Hisao Yuasa της Ricoh Corporation, εκφραστής του ιαπωνικού τρόπου διοίκησης, υποστηρίζει: «Ξεκινάμε με την υπόθεση ότι δεν μπορούμε να ευχαριστήσουμε τους πελάτες μας εάν δεν είναι ευχαριστημένοι οι ίδιοι οι εργαζόμενοί μας. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι προαπαιτούμενο για την επίτευξη υψηλής ποιότητας. Υποχρέωση των ανωτάτων διοικητικών στελεχών είναι η απομάκρυνση των εμποδίων που δεν αφήνουν τους εργαζομένους να αποδώσουν με βάση τις δυνατότητές τους».

Ο Bill Smith εφάρμοσε τη μεθοδολογία των 6σ (Six Sigma) στη Motorola το 1986. Το 1981, η εταιρεία Allied Signal, η οποία συγχωνεύτηκε το 1999 με την Honeywell, χάρη στην ίδια μεθοδολογία είχε σημαντικές βελτιώσεις και μείωση κόστους μέσα σε λίγους μήνες. Το 1995, ο Jack Welch, CEO της General Electric, ο οποίος γνώριζε τον CEO της Allied Signal αποφάσισε να εφαρμόσει τα 6σ στην εταιρεία του και, μέχρι το 1998, η εξοικονόμηση κόστους ξεπερνούσε τα τρία τέταρτα ενός δισεκατομμυρίου δολαρίων. Σήμερα, η μεθοδολογία των 6σ θεωρείται μία από τις πιο γνωστές στο χώρο των επιχειρήσεων και έχει αποδειχτεί ότι είναι μία πειθαρχημένη προσέγγιση για τη βελτίωση των ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων σε οποιονδήποτε οργανισμό.

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση

και κατάρτιση των υπαλλήλων τους ξοδεύοντας γι' αυτό το σκοπό πολλά χρήματα που σε μεγάλες εταιρίες ο προϋπολογισμός τους, ξεπερνά τον προϋπολογισμό πανεπιστημίων. Η Motorola για παράδειγμα, ξοδεύει ετησίως 120 εκατομμύρια δολάρια, που αντιστοιχούν στο 3,6% της μισθοδοτικής κατάστασής της. Για κάθε ένα δολάριο που ξοδεύει η εταιρία, κερδίζει 30 στα κέρδη παραγωγικότητας για τρία χρόνια.

Το μεγαλύτερο κέντρο εκπαίδευσης στο χώρο των επιχειρήσεων είναι το Motorola University, το οποίο εκτείνεται σε διάφορα μέρη του πλανήτη, από το Λονδίνο έως τη Χαβάη. Τα μαθήματα τα οποία προσφέρει στους εργαζομένους της Motorola καλύπτουν τομείς από την ανάπτυξη κριτικής σκέψης, τη μεθοδολογία επίλυσης προβλημάτων, το μάνατζμεντ, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές μέχρι την εκμάθηση της αγγλικής γλώσσας και τους τρόπους λειτουργίας ενός ρομπότ.

3.5 Διαχείριση Γνώσης και οργανισμός μάθησης

Η Διαχείριση γνώσης επιχειρεί να δημιουργήσει στρατηγικές για να διευκολύνει τον ορισμό, την αναγνώριση, τη σύλληψη, την οργάνωση και τη διάδοση της γνώσης. Τοποθετεί στο κέντρο το ρόλο της γνώσης στους οργανισμούς. Η ΔΓ έχει στόχο την υποστήριξη και βελτίωση της γνώσης προκειμένου ο οργανισμός μάθησης να μπορεί να υλοποιήσει καλύτερες πρακτικές γνώσης, τη βελτίωση της οργανωτικής δομής του οργανισμού, ώστε να μπορεί να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις, με τελικό στόχο την αύξηση της απόδοσής του. Αλλά η διαχείριση γνώσης δεν εστιάζει απλά στην γνώση (στο να διαχειριστούμε την γνώση), αλλά καλύπτει επίσης στοιχεία της διοίκησης που είναι σημαντικά για τη δημιουργία οργανισμών εντατικής γνώσης όπως η δομή ενός οργανισμού, η κουλτούρα του και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (διαχείριση ανθρώπων). Συνεπώς, η διαχείριση γνώσης σχετίζεται έντονα με τους οργανισμούς μάθησης. Οι οργανισμοί μάθησης έχουν συνήθως εξαιρετικές δομές

διαχείρισης γνώσης, που επιτρέπουν τη δημιουργία, την κατάκτηση, τη διάχυση και την εφαρμογή αυτής της γνώσης στον οργανισμό.

Στον τομέα της σκέψης, η θεωρία του οργανισμού μάθησης κάνει, ωστόσο, ένα βήμα παραπέρα: η γνώση πρέπει να ελέγχεται και να ανανεώνεται μέσω διαρκούς μάθησης. Τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης και της αξιολόγησης της γνωσιακής βάσης ενός οργανισμού. Επομένως, εστιάζει περισσότερο στους παράγοντες που διευκολύνουν τη μάθηση. Συνεπώς, εστιάζει, από την ίδια την φύση της μάθησης, περισσότερο στους ανθρώπους και τον πολιτισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΑΡΧΕΣ

4.1 Γενικά

Αυτό που κάνει τους οργανισμούς μάθησης να διαφέρουν από τους παραδοσιακούς οργανισμούς είναι η εφαρμογή πέντε βασικών αρχών, οι οποίες είναι:

- ⑩ η συστημική σκέψη (systems thinking)
- ⑩ η προσωπική ικανότητα (personal mastery)
- ⑩ τα νοητικά μοντέλα (mental montels)
- ⑩ το κοινό όραμα (shared vivion)
- ⑩ η ομαδική μάθηση (team learning)

Ο Senge πιστεύει ότι οι άνθρωποι είναι εργαλεία, ικανά να δρουν μέσα σε δομές και σε συστήματα των οποίων αποτελούν μέρος. Οι αρχές αυτές έχουν να κάνουν με την αλλαγή νοοτροπίας, ώστε να μην αντιμετωπίζουμε μια κατάσταση μονόπλευρα αλλά σφαιρικά, να μην θεωρούμε ότι οι άνθρωποι αντιδρούν αβοήθητοι στις καταστάσεις αλλά συμμετέχουν ενεργά στη δημιουργία της πραγματικότητας τους, να μην αντιδρούμε στο παρόν αλλά να δημιουργούμε το μέλλον (Senge 1990:69).

Ο Senge με τον όρο “αρχή” εννοεί μια σειρά κανόνων και πρακτικών που πρέπει να μελετήσουμε, να τελειοποιήσουμε και να ενσωματώσουμε στις ζωές μας. Κάθε μία από τις πέντε αυτές αρχές μπορεί να προσεγγιστεί μέσα από τρία ξεχωριστά επίπεδα:

- ⑩ πρακτικές: δηλαδή αυτό που κάνεις στην πράξη
- ⑩ κανόνες: βασικές αρχές και ιδέες
- ⑩ essences: η τελειότητα σε κάθε αρχή

Κάθε αρχή είναι απαραίτητη στις υπόλοιπες αν θέλουν οι οργανισμοί να μετατραπούν σε οργανισμούς μάθησης (Senge 1990: 373)

4.2 Συστημική Σκέψη

Ο Peter Senge, στο βιβλίο του “Η Πέμπτη Αρχή”, ανέπτυξε την ιδέα ότι όλοι οι οργανισμοί αποτελούν συστήματα. Όπως συμβαίνει σε κάθε σύστημα, οι ενέργειες που συμβαίνουν είναι συνδεδεμένες η μία με την άλλη, ανεξάρτητα από το πότε ή το πού συμβαίνει η κάθε μία. Συνήθως, ο τρόπος που συνδέονται οι διαφορετικές ενέργειες μεταξύ τους δεν είναι εμφανής, αλλά ίσως χρειαστούν χρόνια για να φανεί πλήρως η επίδραση της μίας πάνω στην άλλη. Το γεγονός ότι και εμείς οι ίδιοι είμαστε μέρος όλης αυτής της διαδικασίας μας δυσκολεύει ακόμα περισσότερο να δούμε όλη αυτή τη μεταβολή. Αντιθέτως, επικεντρωνόμαστε σε απομονωμένα μέρη του συστήματος και καταλήγουμε να αναρωτιόμαστε γιατί τα μεγαλύτερά μας προβλήματα δε βρίσκουν ποτέ λύση.

Η συστημική σκέψη αποτελεί ένα σώμα γνώσεων και εργαλείων που αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια, με σκοπό να κάνει τα γενικά μοτίβα πιο ξεκάθαρα

και να μας βοηθήσει να βλέπουμε το τρόπο που μπορούμε να τα μεταβάλουμε αποτελεσματικά. Αν και τα εργαλεία αυτά είναι καινούρια, πειράματα έχουν δείξει ότι η συστημική σκέψη μπορεί να μαθευτεί πολύ γρήγορα.

Η θεωρία συστημάτων αντλεί ιδέες και έννοιες από πολλές επιστήμες και τις τοποθετεί σε ένα κοινό ολιστικό πλαίσιο με στόχο την ερμηνεία πολύπλοκων συστημάτων. Με αυτή την έννοια, η συστημική σκέψη είναι η αρχή που ολοκληρώνει τις υπόλοιπες, ενώνοντάς τις σε ένα σώμα θεωρίας και πράξης. Ο Senge θεωρεί ότι ένα από τα βασικότερα λάθη που γίνονται στη διοίκηση είναι ότι εφαρμόζονται απλοϊκές μέθοδοι σε συστήματα που είναι πολύπλοκα. Αντί να βλέπουμε το σύνολο, επικεντρωνόμαστε σε κάθε μέρος ξεχωριστά, με αποτέλεσμα να μην αντιμετωπίζουμε τον οργανισμό ως μια δυναμική διαδικασία.

Σύμφωνα με τον Senge, σε έναν οργανισμό “μαθαίνουμε καλύτερα από την εμπειρία μας, αλλά ποτέ δε βλέπουμε άμεσα τις συνέπειες των αποφάσεών μας” Senge (1990: 23). Πιστεύουμε ότι το αίτιο και το αποτέλεσμα βρίσκονται το ένα κοντά στο άλλο, με αποτέλεσμα όταν αντιμετωπίζουμε ένα πρόβλημα να επικεντρωνόμαστε μόνο στις λύσεις που βρίσκονται μπροστά μας. Δηλαδή, αναζητούμε ενέργειες που θα μας βοηθήσουν μόνο βραχυπρόθεσμα. Όμως, μέσα σε ένα σύστημα, οι βελτιώσεις που καταφέρνουμε για μικρό μόνο χρονικό διάστημα, συχνά επιφέρουν μεγάλα κόστη μακροπρόθεσμα. Για παράδειγμα, αν ένας οργανισμός μειώσει τις δαπάνες στην έρευνα και στον σχεδιασμό, θα οδηγηθεί σε γρήγορη μείωση του κόστους, αλλά ίσως βλάψει μακροπρόθεσμα τη βιωσιμότητά του. Συνεπώς, δεν πρέπει να αναζητάμε τα πλεονεκτήματα κοντά στα συμπτώματα του προβλήματος, καθώς αίτιο και αποτέλεσμα δεν σχετίζονται ούτε όσον αφορά το χρόνο ούτε το χώρο.

Γιαυτό, συχνά είναι καλύτερο να μην κάνουμε τίποτα και να αφήσουμε το σύστημα να λειτουργήσει για χάρη μας, καθώς τα μεγαλύτερα κέρδη έρχονται από τελείως απροσδόκητες πηγές. Για παράδειγμα, ο ιδρυτής της εταιρείας υπερυπολογιστών Cray είχε αρχικά υποθέσει ότι η αγορά του περιορίζεται μόνο σε κάποιες συγκεκριμένες εφαρμογές. Η έκπληξη, όμως, ήρθε τη δεκαετία του 1980, όταν άρχισαν να εμφανίζονται πελάτες με τελείως διαφορετικές ανάγκες. Η λύση δεν

ήταν στον αναμενόμενο τομέα, αλλά σε εφαρμογές από την αεροναυπηγική μέχρι ταινίες animation, ακόμα και στο τομέα της ιατρικής (καταπολέμηση του ιού του HIV).

Η σχέση αίτιου και αποτελέσματος αντανακλάται στην έννοια του feedback, που μας δείχνει πώς οι ενέργειες μπορούν να ενισχύσουν ή να εξουδετερώσουν η μία την άλλη (ισορροπία). Συνήθως η λέξη feedback χρησιμοποιείται για τη συλλογή απόψεων και σχολίων ως απάντηση σε μία ενέργεια που κάναμε, δηλαδή ως κριτική, εδώ όμως, πρόκειται για οποιαδήποτε αμοιβαία ροή επίδρασης.

Στη συστημική σκέψη, υπάρχει το αξίωμα πως κάθε επίδραση είναι ταυτόχρονα και αίτιο και αποτέλεσμα. Τίποτα δεν επηρεάζεται μονόπλευρα, μόνο προς τη μία κατεύθυνση. Επίσης, πρέπει να εγκαταλείψουμε την ιδέα ότι ένα μόνο άτομο έχει την ευθύνη. Η έννοια του feedback υποδηλώνει ότι όλοι μοιράζονται την ευθύνη για τα προβλήματα που δημιουργούνται από ένα σύστημα, χωρία αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι όλοι όσοι εμπλέκονται έχουν το ίδιο δικαίωμα να αλλάξουν το σύστημα.

Η συστημική σκέψη δημιουργεί μια πλούσια γλώσσα με την οποία περιγράφεται μια τεράστια ποικιλία μοτίβων αλλαγής, δηλαδή, απλοποιεί τη ζωή βοηθώντας μας να δούμε τα βαθύτερα μοτίβα που κρύβονται πίσω από τα γεγονότα και τις λεπτομέρειες.

Ο Senge θεωρεί σημαντική τη χρήση “συστημικών χαρτών” (systems maps), οι οποίοι είναι διαγράμματα που δείχνουν τα βασικά στοιχεία του συστήματος και τον τρόπο που αυτά συνδέονται. Ωστόσο, συνήθως είναι δύσκολο να “διαβαστούν” και γιαυτό απαιτείται χρόνος για να μάθουμε τις βάσεις μιας θεωρίας συστημάτων ώστε να την εφαρμόσουμε και στον οργανισμό. Αν δεν καταφέρουμε να κατανοήσουμε το σύστημα, τότε οδηγούμαστε σε “κύκλους κατηγορώ και αυτοάμυνας: ο εχθρός βρίσκεται πάντα εκεί έξω και τα προβλήματα τα δημιουργεί πάντα κάποιος άλλος” (Senge 1990: 231).

4.3 Προσωπική ικανότητα

Οι οργανισμοί μαθαίνουν μόνο μέσα από τη μάθηση των ατόμων τους. Η ατομική μάθηση μπορεί να μην εγγυάται την οργανωσιακή μάθηση, χωρίς αυτήν όμως είναι αδύνατο να υπάρξει οργανωσιακή μάθηση (Senge 1990: 139). Η αρχή αυτή περιλαμβάνει το να έχουμε ένα σαφές όραμα το οποίο συνεχώς να επεκτείνεται, να επικεντρωνόμαστε στις ενέργειές μας, να αποκτάμε υπομονή και να βλέπουμε την πραγματικότητα αντικειμενικά (Senge:7). Αν και αφορά τις δεξιότητες που μπορεί κάποιος να διαθέτει, δεν είναι μόνο αυτό. Η προσωπική ικανότητα θεωρείται ένα είδος τελειότητας, δεν έχει να κάνει με την απόκτηση μιας δεξιότητας αλλά είναι, στην ουσία, ένα κάλεσμα.

Η προσωπική ικανότητα δεν είναι μια έννοια συγκεκριμένη και απόλυτη, δεν είναι κάτι που αποκτάμε ή διαθέτουμε, αλλά μια διαδικασία που πραγματοποιείται εφόρου ζωής. Όσοι έχουν αναπτύξει την συγκεκριμένη αρχή σε μεγάλο βαθμό ζουν σε μια κατάσταση διαρκούς μάθησης, η οποία δεν τελειώνει ποτέ. Όλα τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται για συνεχή ανάπτυξη των μαθησιακών ικανοτήτων τους. Επίσης, συνειδητοποιούν απόλυτα την άγνοιά τους, την ανικανότητά τους και έχουν μεγάλη αυτοπεποίθηση. Παράδοξο; μόνο για όσους δεν καταλαβαίνουν ότι αυτό που μετράει είναι το “ταξίδι” (Senge 1990: 142).

Η αρχή της προσωπικής ικανότητας περιλαμβάνει:

- ⑩ την ανάπτυξη προσωπικού οράματος
- ⑩ την αντιμετώπιση της διαφοράς μεταξύ οράματος και πραγματικότητας (δημιουργική ένταση)
- ⑩ την ικανότητα να αναγνωρίζουμε εντάσεις και εμπόδια στη δομή και την ικανότητα να επιλέγουμε τι μπορούμε (ή δεν μπορούμε) να κάνουμε εμείς γι' αυτά
- ⑩ αφοσίωση στην αλήθεια
- ⑩ χρήση του υποσυνείδητου

Τα μέλη ενός οργανισμού που μαθαίνει αναγνωρίζουν τη μεγάλη σημασία της αρχής αυτής. Θέλουν να αναπτύξουν τις δικές τους ικανότητες, αλλά και να βοηθήσουν και τους άλλους γύρω τους να βελτιώσουν τις δικές τους. Είναι προφανές

ότι αν δεν υπάρχει η φλόγα και η περιέργεια του ατόμου για μάθηση, τότε πρόκειται απλά για ένα άτομο που έχει εκπαιδευτεί να κάνει κάτι το οποίο ίσως το κάνει καλά για λίγο, αλλά, λόγω έλλειψης αφοσίωσης, δε θα μπορεί να χρησιμοποιεί τις καινούριες δεξιότητες, τις οποίες σταδιακά θα ξεχάσει.

Ο οργανισμός πρέπει να δίνει κίνητρα στα μέλη του και να τους ξυπνά την επιθυμία να γίνονται όσο καλύτεροι μπορούν. Το κίνητρο, όμως, δεν πρέπει να είναι τα χρήματα, η φήμη ή ο φόβος. Τέτοιου είδους κίνητρα έχουν προσωρινό αποτέλεσμα, προωθούν εγωκεντρικές και ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Σε έναν οργανισμό μάθησης, οι άνθρωποι συνεισφέρουν με ενθουσιασμό και δεσμεύονται επειδή θέλουν να μάθουν και επειδή απλά θέλουν να είναι καλοί σε αυτό που κάνουν. Επομένως, το κίνητρο είναι η προσωπική ευχαρίστηση. Ίσως είναι πολύ δύσκολη αυτή η αλλαγή, όμως, σε συνδυασμό με μία ταυτόχρονη προσπάθεια για κοινό όραμα, μπορεί να πραγματοποιηθεί.

4.4 Νοητικά Μοντέλα

Τα νοητικά μοντέλα αφορούν το πώς το μυαλό μας αντιλαμβάνεται τον εαυτό μας, τους άλλους και όλο τον κόσμο γύρω μας. Καθορίζουν αυτό που βλέπουμε σαν ένα κομμάτι “γυαλί” που βρίσκεται μπροστά μας, και καμιά φορά μπορεί και να διαστρεβλώνει την όρασή μας. Οι άνθρωποι χρειαζόμαστε τα νοητικά μοντέλα γιατί χωρίς αυτά δε μπορούμε να λειτουργήσουμε και να βρούμε το δρόμο μας μέσα στα πολύπλοκα περιβάλλοντα του κόσμου μας, με άλλα λόγια, λειτουργούν ως πυξίδες.

Οι διαφορές μεταξύ δύο νοητικών μοντέλων μπορούν να εξηγήσουν το λόγο για τον οποίο δύο άνθρωποι, ενώ παρατηρούν το ίδιο ακριβώς γεγονός, το περιγράφουν με τελείως διαφορετικό τρόπο. Ο κάθε άνθρωπος δίνει σημασία σε διαφορετικά πράγματα, δεν προσέχουν όλοι τις ίδιες λεπτομέρειες σε ένα συγκεκριμένο συμβάν. Επίσης, τα νοητικά μοντέλα καθορίζουν και τον τρόπο που συμπεριφερόμαστε. Για παράδειγμα, αν πιστεύουμε ότι μπορούμε να εμπιστευτούμε τους ανθρώπους, τότε όταν κάνουμε μια νέα γνωριμία θα μιλήσουμε πολύ πιο ελεύθερα, ενώ αν θεωρούμε ότι είναι αναξιόπιστοι, τότε δεν θα είμαστε το ίδιο ανοιχτοί μαζί τους.

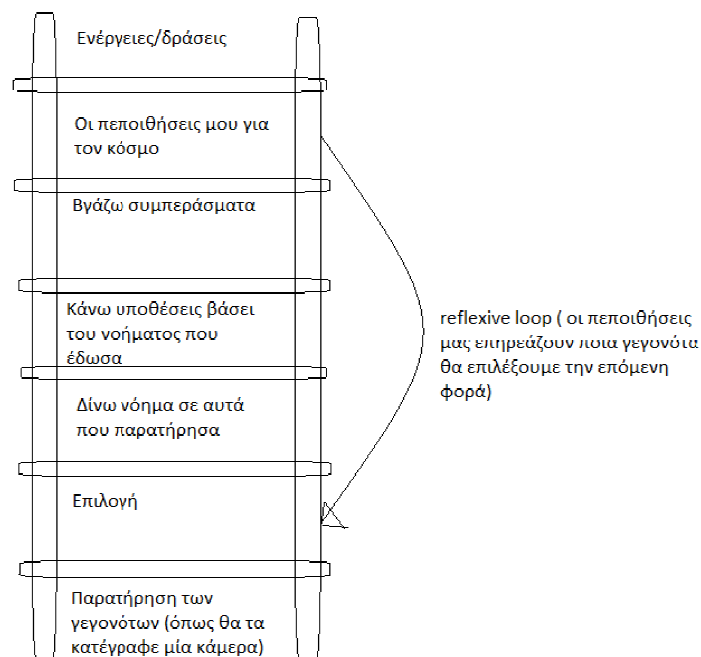
Συνήθως, όμως, τα νοητικά μοντέλα είναι άρρητα και καθώς βρίσκονται κάτω από το επίπεδο της επίγνωσης, είναι δύσκολο να δοκιμαστούν και να ελεγχθούν. Είναι αόρατα, μέχρι τη στιγμή που θα τα αναζητήσουμε. Σκοπός της αρχής αυτής είναι να έρθουν τα νοητικά μοντέλα στην επιφάνεια και να τα εξερευνήσουμε. Να μπορέσουμε να δούμε το κομμάτι γυαλί που βρίσκεται μπροστά μας, να κατανοήσουμε την επίδραση που έχει στη ζωή μας και να βρούμε τρόπους να μετασηματίσουμε το “γυαλί” δημιουργώντας νέα νοητικά μοντέλα που μας εξυπηρετούν καλύτερα από τα παλιά.

Με άλλα λόγια, τα νοητικά μοντέλα είναι “βαθιά ριζωμένες υποθέσεις, γενικεύσεις ή ακόμα και εικόνες που επηρεάζουν τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο και τον τρόπο που ενεργούμε” (Senge 1990:8). Συχνά, δεν συνειδητοποιούμε την επίδραση αυτών των υποθέσεων στη συμπεριφορά μας και συνεπώς πρέπει να αναπτύξουμε αναστοχαστική σκέψη (reflective thought). Εδώ βλέπουμε ότι ο Senge έχει επηρεαστεί από τον Donald A Schön και το συνεργάτη του, Chris Argyris (reflection-in-action/ reflection-on-action).

Για τη δημιουργία νέων νοητικών μοντέλων απαιτούνται δύο βασικές ικανότητες: ο στοχασμός (reflection) και η έρευνα (inquiry). Οι τεχνικές μάθησης αυτών των ικανοτήτων βασίζονται στην “επιστήμη της δράσης”. Ο Chris Argyris με τους συνεργάτες του, προσπαθώντας να ερευνήσουν τη συλλογιστική και τις στάσεις που κρύβονται πίσω από την ανθρώπινη δράση αλλά και την παραγωγή πιο αποτελεσματικής μάθησης για τα άτομα, τους οργανισμούς και τα άλλα κοινωνικά συστήματα, διαμόρφωσαν την επιστήμη της δράσης. Η επιστήμη της δράσης υποθέτει ότι υπάρχει μια “θεωρία σε χρήση” (theory in use) ή ένα νοητικό μοντέλο πίσω από κάθε δράση. Οι άνθρωποι σχεδιάζουν δράσεις με στόχο να επιτύχουν τα αποτελέσματα που επιδιώκουν και προσπαθούν να ελέγξουν αν οι ενέργειές τους αποδίδουν. Δηλαδή, οι άνθρωποι χρησιμοποιούν διανοητικούς χάρτες οι οποίοι καθορίζουν πώς θα δράσουν σε συγκεκριμένες καταστάσεις (Argyris&Schon/1974).

Η επιστήμη της δράσης χρησιμοποιεί εργαλεία τα οποία μοιάζουν πολύ απλά, όμως μπορεί να καταλήξουν σε λανθασμένα συμπεράσματα. Η σκάλα αντίληψης του Argyris δείχνει πόσο γρήγορα και με αντανάκλαστικές κινήσεις, χωρίς καμία

ενδιάμεση στοχαστική διαδικασία, μπορούμε να οδηγηθούμε σε λάθος δράσεις.



Σκάλα αντίληψης - Ladder of inference (Chris Argyris)

Ο στοχασμός και η έρευνα δεν συμβαίνουν όσο εύκολα θα επιθυμούσαμε στην πράξη. Δεν έχουμε όλοι την ικανότητα να μειώνουμε την ταχύτητα στις στοχαστικές διαδικασίες έτσι ώστε να αντιλαμβανόμαστε τον τρόπο που σχηματίζουμε τα νοητικά μας μοντέλα, αλλά ούτε και τη δυνατότητα να κάνουμε συζητήσεις όπου μπορούμε να μοιραστούμε τις απόψεις μας ελεύθερα. Οι άνθρωποι που δεν έχουν αναπτύξει αναστοχαστική σκέψη δεν μπορούν να ακούσουν αυτό που λένε στην πραγματικότητα οι άλλοι, καθώς βλέπουν μόνο την δική τους ερμηνεία των πραγμάτων. Μέσα στην ομάδα, τα άτομα που δεν έχουν σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα της έρευνας θα συζητούν επί ώρες επιχειρηματολογώντας τις ιδέες τους, με αποτέλεσμα να μην οδηγούνται σε κανένα συμπέρασμα, παρά μόνο να εκνευρίζονται και να εξουθενώνονται άσκοπα.

Τα νοητικά μοντέλα αποτελούν εργαλεία εντοπισμού και αποκωδικοποίησης των μηνυμάτων του περιβάλλοντος, εργαλεία, δηλαδή, που μας επιτρέπουν να αντιληφθούμε αποτελεσματικά τα δεδομένα γύρω μας σε κάθε μας επικοινωνία και απόφαση που λαμβάνουμε. Αρχικά, μαθαίνουμε να ξεθάβουμε τις εσωτερικές εικόνες

που έχουμε για τον κόσμο, να τις φέρνουμε στην επιφάνεια και να τις εξετάζουμε εξονυχιστικά. Πρόκειται, δηλαδή, για μια επιστροφή στην εμπειρία, καθώς ανακαλούμε στη μνήμη γεγονότα και γίνεται αναπαράσταση της αρχικής εμπειρίας στο νου. Επίσης, μαθαίνουμε να κάνουμε συζητήσεις, οι οποίες οδηγούν στην ισορροπία ανάμεσα στην έρευνα και στο αποτέλεσμα, να εκθέτουμε τις ιδέες μας αποτελεσματικά ώστε να είναι ανοιχτές στην επιρροή των άλλων και στην αλλαγή (Senge 1990: 9).

Αν και φαινομενικά η αρχή αυτή είναι περισσότερο θεωρητική σε σχέση με τις υπόλοιπες τέσσερις, στην πραγματικότητα είναι η πιο πρακτική, καθώς βελτιώνει άμεσα την ικανότητα προσαρμογής του οργανισμού σε καιρούς αλλαγών. Δυστυχώς, όμως δεν αποτελεί και την ευκολότερη αρχή για τη δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης, καθώς απαιτεί πολύ μεγάλη επιμονή και χρόνο.

Αν θέλουμε οργανισμούς που να μπορούν να δουλεύουν με νοητικά μοντέλα, θα πρέπει να αλλάξουν τόσο τα άτομα όσο και οι ίδιοι οι οργανισμοί. Τα άτομα πρέπει να μάθουν νέες ικανότητες και να έχουν νέους προσανατολισμούς και στους οργανισμούς θα πρέπει να γίνουν θεσμικές αλλαγές που θα ενθαρρύνουν μια τέτοια μεταβολή και που θα βοηθήσουν να ξεχαστούν παλιά νοητικά μοντέλα. Για να μπει ο οργανισμός στη σωστή κατεύθυνση, πρέπει να μπορεί να υπερβεί τις εσωτερικές πολιτικές και τα παιχνίδια που παίζονται στους παραδοσιακούς οργανισμούς, δηλαδή να προάγεται η διαφάνεια (openness) (Senge 1990: 273-286). Επιπλέον, πρέπει να επιτύχει ακόμη πιο ευρεία κατανομή των εργασιών, διατηρώντας το συντονισμό και τον έλεγχο.

4.5 Κοινό όραμα

Είναι πολλοί οι ηγέτες οι οποίοι έχουν προσωπικά οράματα τα οποία, όμως, δεν γίνονται ποτέ κοινά οράματα. Για να γίνει αυτό, είναι απαραίτητη μία αρχή η οποία θα μετατρέπει το προσωπικό όραμα σε κοινό όραμα. Για να τελειοποιήσουν οι ηγέτες αυτή την αρχή πρέπει να συνειδητοποιήσουν πόσο αντιπαραγωγικό είναι να προσπαθούν να επιβάλλουν ένα όραμα. Στους παραδοσιακούς οργανισμούς, τα

άτομα θεωρούν σημαντικό εκείνο που τους λέει αυτός που είναι υψηλότερα στη ιεραρχία, χωρίς να γνωρίζουν το γιατί.

Αν το όραμα είναι γνήσιο, τότε τα άτομα μαθαίνουν, όχι επειδή υποχρεώνονται από κάποιον, αλλά επειδή το επιθυμούν. Αν θεωρήσουμε τον οργανισμό ως μία κοινότητα, τότε τα μέλη του οργανισμού θα είναι "εθελοντές" που έχουν επιλέξει να αφιερώσουν τον χρόνο τους. Συνεπώς, αυτό που θα συνδέει τα άτομα δεν θα είναι το τι παίρνουν από τον οργανισμό αλλά τι προσφέρει ο καθένας στην κοινότητα. Για να λειτουργήσει, όμως, αυτή η δημιουργική διαδικασία, πρέπει ο καθένας να νιώθει ελεύθερος να λέει αυτό που θέλει.

Το κοινό όραμα αναδύεται από ανθρώπους που νοιάζονται αληθινά για τη δουλειά τους, που έχουν έντονο αίσθημα προσωπικού οράματος και που βλέπουν το συλλογικό όραμα ως εκείνο που υπερβαίνει το όραμα όλων. Γίνεται συνεπώς συγκερασμός αυτού που κάνουμε και αυτού που λέμε ότι θέλουμε. Ο Senge το ονομάζει το "πηδάλιο" που μπορεί να διατηρήσει τον οργανισμό στο σωστό δρόμο σε περιόδους κρίσης.

Σύμφωνα με τον Senge, αυτό που εμπνέει τους οργανισμούς εδώ και χιλιάδες χρόνια είναι το εξής: "η δυνατότητα ύπαρξης ενός κοινού οράματος για το μέλλον που θέλουμε να δημιουργήσουμε" (1990: 9). Ένα τέτοιο όραμα μπορεί να είναι αναζωογονητικό και να ενθαρρύνει την καινοτομία. Δημιουργεί, επίσης, την έννοια του μακροπρόθεσμου, κάτι που είναι βασικό για την πέμπτη αρχή.

Μέσω του κοινού οράματος, ο ενθουσιασμός και η δέσμευση μεταδίδονται από τον έναν στον άλλον. Μέσα από τη συζήτηση και το διάλογο, το όραμα γίνεται όλο και πιο ξεκάθαρο. Όσο πιο ξεκάθαρο γίνεται, τόσο μεγαλώνει και ο ενθουσιασμός για τα οφέλη του (1990:227). Όταν ένας οργανισμός έχει καταφέρει να αναπτύξει νοητικά μοντέλα και να κατανοήσει τη συστημική σκέψη, τότε μπορεί το κοινό όραμα να είναι αποτελεσματικό.

ΒΑΣΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΚΟΙΝΟ ΟΡΑΜΑ

- ⑩ Κάθε οργανισμός έχει ένα πεπρωμένο. Υπάρχει ένας βαθύτερος λόγος που ο

οργανισμός υπάρχει, παρόλο που ίσως δεν τον μάθουμε ποτέ.

⑩ Οι φιλοδοξίες του ιδρυτή του οργανισμού και ο λόγος δημιουργίας του οργανισμού μπορούν συχνά να μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε τον βαθύτερο σκοπό του οργανισμού. Για παράδειγμα, κάθε οργανισμός στο τομέα των τηλεπικοινωνιών συνδέεται με κάποιον τρόπο με τη φιλοδοξία του Alexander Graham Bell, η οποία ήταν η ύπαρξη ενός μέσου με στόχο την ικανοποίηση της ανάγκης των ανθρώπων για επικοινωνία.

⑩ Δεν είναι όλα τα οράματα ίδια. Τα οράματα που σχετίζονται με το βαθύτερο σκοπό του οργανισμού έχουν τη μοναδική ικανότητα να δημιουργούν φιλοδοξία και αφοσίωση. Αν πολλά άτομα μοιράζονται αυτά τα οράματα, τότε αυτά μπορούν να είναι γνήσια κοινά οράματα.

⑩ Τα μέλη του οργανισμού έχουν αίσθηση του βαθύτερου αυτού σκοπού. Για την καλύτερη κατανόηση του σκοπού του οργανισμού, πρέπει να ρωτάμε τα μέλη και να μάθουμε να ακούμε τις απαντήσεις τους.

⑩ Η ανάπτυξη κοινού οράματος βασίζεται κυρίως στη δημιουργία διαρκών διαδικασιών στις οποίες τα μέλη σε κάθε βαθμίδα του οργανισμού θα μπορούν να μιλούν ελεύθερα για ό,τι τους απασχολεί. Όσο περισσότερη ειλικρίνεια και πραγματικό ενδιαφέρον υπάρχουν εκ μέρους των μελών, τόσο πιο θετικά είναι και τα αποτελέσματα.

⑩ Τέλος, υπάρχει και εδώ μια έννοια αντίστοιχη της δημιουργικής έντασης. Το θέλγητρο που δημιουργεί μια καθαρή εικόνα του οράματος μας αντί για την πραγματικότητα.

Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του κοινού οράματος, η διοίκηση του οργανισμού θα γίνεται δυσκολότερη, καθώς απαιτείται μεγαλύτερη συμμετοχή των μελών στις διάφορες πρακτικές. Έτσι, ο ηγέτης θα έχει καινούριες ευθύνες, αντί να ελέγχει και να αξιολογεί τα μέλη, θα πρέπει να μάθει να ακούει και να επικοινωνεί τις πρωτοβουλίες τους. Θα πρέπει να είναι παρών σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας και να είναι διαθέσιμος ανά πάσα στιγμή, κάτι που απαιτεί χρόνο και υπομονή, αφού τα μέλη μπορεί να παρερμηνεύσουν το όραμα σαν μια ευκαιρία να εκφράσουν τα

παράπονά τους.

Όταν ένας οργανισμός εισάγει ένα νέο προϊόν, όταν κερδίζει την πρώτη θέση στην αγορά, γενικότερα όταν φτάνει σε μια επιτυχία, τότε το κοινό όραμα μπορεί να χτιστεί πάνω σε αυτή την επιτυχία. Με άλλα λόγια, ο οργανισμός δέχεται ώθηση από προηγούμενες επιτυχίες. Επίσης, το κοινό όραμα δεν είναι κάτι που ανακοινώνεται κάπου τοιχοκολλημένο ή μοιράζεται σε φυλλάδια στα μέλη του οργανισμού, αλλά είναι ένας “ζωντανός” οργανισμός, μια δυναμική διαδικασία που δε σταματά ποτέ να εξελίσσεται.

4.6 Ομαδική μάθηση

Η μάθηση σε ομάδες θεωρείται πολύ σημαντική αρχή, αφού «η ομάδα, και όχι τα άτομα, αποτελεί τη θεμελιώδη μονάδα μάθησης στους σύγχρονους οργανισμούς» (Senge, 1990). Ο Senge υποστηρίζει ότι όταν οι ομάδες μαθαίνουν, μετατρέπονται σε ένα μικρόκοσμο για μάθηση σε όλο τον οργανισμό. Οι ομάδες μαθαίνουν μέσω μιας επαναληπτικής διαδικασίας μεταξύ πράξης και επιδόσεων. Οι πιο σημαντικές αποφάσεις σε επιχειρησιακό επίπεδο λαμβάνονται από ομάδες. Στην έννοια “ομάδα” πρέπει, επίσης, να συμπεριληφθούν πολλά άτομα που παραδοσιακά ήταν αποκλεισμένα, όπως εσωτερικοί και εξωτερικοί προμηθευτές, πελάτες, εταίροι, οι οποίοι πρέπει να λάβουν μέρος στη διαδικασία μάθησης με κάποιο τρόπο. Μεγάλες εταιρείες (π.χ. IBM) έχουν ήδη μάθει να σχεδιάζουν τις δομές τους με βάση την ευρύτερη αυτή έννοια της ομάδας. Η ομάδα μπορεί να περιλαμβάνει ένα παγκόσμιο δίκτυο που αποτελείται από ειδικούς που επικοινωνούν μεταξύ τους τηλεφωνικά, με email ή ακόμα και με προσωπικές συναντήσεις.

Η αρχή της ομαδικής μάθησης μπορεί να αντιμετωπίσει το εξής παράδοξο: Μια ομάδα μπορεί να αποτελείται από ανθρώπους με δείκτη νοημοσύνης μεγαλύτερο από 120 ο καθένας, ενώ ο συλλογικός δείκτης της ομάδας να μην ξεπερνά το 63. Οι ομάδες μπορούν να μαθαίνουν και, σε όλους τους τομείς, από τα αθλήματα μέχρι και τις επιχειρήσεις, υπάρχουν παραδείγματα που αποδεικνύουν ότι η ευφυΐα της ομάδας

ξεπερνά την ευφυΐα του κάθε μέλους ξεχωριστά.

Σύμφωνα με τον Senge, η ομαδική μάθηση είναι η διαδικασία κατά την οποία αναπτύσσονται οι ικανότητες μιας ομάδας με στόχο την επίτευξη των αποτελεσμάτων που τα μέλη της πραγματικά επιθυμούν (1990:236). Βασίζεται στην προσωπική ικανότητα και στο κοινό όραμα. Όταν τα άτομα δρουν μαζί και οι ομάδες μπορούν να μαθαίνουν μαζί, τότε ένας οργανισμός μπορεί να αναπτυχθεί.

Βασικό εργαλείο της ομαδικής μάθησης είναι ο διάλογος. Ο διάλογος δεν είναι απλά μια συνομιλία, αλλά η εξερεύνηση ιδεών. Κατά το διάλογο, τα μέλη μιας ομάδας εργάζονται όλα μαζί, με αποτέλεσμα οι ιδέες κάθε ατόμου να προστίθενται στις ιδέες του άλλου αφού πρώτα τις ακούσουν και τις κατανοήσουν. Όλοι αναστέλλουν τις προσωπικές τους πεποιθήσεις και πρέπει να μπορούν να απελευθερώνουν τον εαυτό τους από προηγούμενες απόψεις ώστε να είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες. Ο Senge τονίζει ότι η έννοια του διαλόγου, η οποία είναι βασική και στην 5η αρχή, σχετίζεται άμεσα με το έργο του θεωρητικού φυσικού David Bohm, ο οποίος ορίζει τον διάλογο σαν μια ελεύθερη ροή ιδεών που ρέει ανάμεσά μας. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μια θεώρηση πραγμάτων των συμμετεχόντων που καταλήγει σε μια κοινή αντίληψη. Αυτή είναι εξάλλου και η ετυμολογική σημασία της λέξης, δια (μέσω) – λόγος.

Σύμφωνα με τον Bohm, για να συμβεί πραγματικός διάλογος πρέπει οι συνομιλητές να θέσουν τις απόψεις τους σε διαθεσιμότητα, ώστε να δημιουργηθεί ένας κενός χώρος για τις νέες απόψεις κάθε ατόμου. Κάθε άτομο πρέπει να αντιμετωπίζεται ισότιμα και είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός συντονιστή-οργανωτή ο οποίος θα εξασφαλίζει την ύπαρξη του κενού χώρου και θα επεμβαίνει για να αποτρέπει μια άγονη συζήτηση.

Για να επιτευχθεί η μάθηση στην ομάδα, τα μέλη της θα πρέπει να έχουν αναπτύξει τις ικανότητες στοχασμού-έρευνας της αρχής των νοητικών μοντέλων. Η ομαδική μάθηση μετατρέπει αυτές τις ικανότητες σε προσόντα, σε συλλογικά μέσα για τη δημιουργία κοινής αντίληψης. Βοηθά, επίσης, στη δημιουργία κοινής φιλοδοξίας, άρα και κοινού οράματος. Πρόκειται για την πιο απαιτητική και δύσκολη αρχή, σε επίπεδο νοητικό, συναισθηματικό, κοινωνικό και πνευματικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

5.1 Case study: Golden West Foods

Η Βρετανική εταιρία Golden West Foods υποστηρίζει το σύστημα αποθήκευσης και διανομής μιας από τις μεγαλύτερες αλυσίδες εστιατορίων fast food στον κόσμο. Η Golden West είναι μέρος της εταιρίας παραγωγής και διανομής τροφίμων RHM. Η δημοτικότητα των εστιατορίων και το επιθετικό πρόγραμμα επέκτασής τους μια περίοδο δημιούργησε έντονη πίεση στην Golden West. Η εταιρία έπρεπε να εκτελεί τις παραγγελίες με ακρίβεια, εγκαίρως και διατηρώντας υψηλά επίπεδα ποιότητας και ασφάλειας των τροφίμων. Αυτό ήταν ιδιαίτερα κρίσιμο για ευπαθή προϊόντα, τα οποία η εταιρία αποθήκευε για φύλαξη και διανομή. Στα Κέντρα Διανομής της εταιρίας τα χρονικά περιθώρια ήταν στενά, οι όγκοι συνεχώς υψηλότεροι, η πίεση έντονη και οι περισσότερες εργασίες ήταν ρουτίνας και επαναλαμβανόμενες. Σε αυτό το περιβάλλον, οι καλύτερες πρακτικές εργασίας απαιτούν κρίσιμη επιχειρηματική πληροφορία η οποία πρέπει να καθοριστεί με σαφήνεια και να μεταβιβαστεί με ακρίβεια στους εργαζόμενους.

Για να βοηθήσει την εταιρία να διατηρήσει και να βελτιώσει την ποιότητα των μεθόδων εργασίας τους, η εταιρία Information Transfer (IT) και η Mitchell Management Training (MMT) συνεργάστηκαν στενά με την Golden West Foods. Οι δύο εταιρίες ερεύνησαν μεθόδους διαχείρισης διανομών και υπηρεσίες μεταφορών

για να εντοπίσουν την καλύτερη πρακτική, την οποία θα έπρεπε να χρησιμοποιήσει όλο το προσωπικό. Οι δύο συμβουλευτικές εταιρίες τότε δημιούργησαν ένα περιεκτικό σύνολο Οδηγιών Εργασίας για να μεταβιβάσουν αυτές τις πληροφορίες σε ομάδες αποθηκάρων, οδηγών και προσωπικού γραφείου. Οι οδηγίες εργασίας των οδηγών, για παράδειγμα, κάλυπταν την έναρξη μιας διαδρομής, την παράδοση στο κατάστημα, τη συλλογή προϊόντων από αποθήκες, την αλλαγή ρυμούλκας και το τελείωμα της διαδρομής. Οι σαφείς, βήμα-βήμα διαδικασίες συμπεριλάμβαναν πληροφορίες σχετικές με την υγιεινή και ασφάλεια των προϊόντων, οδηγίες για το τι έπρεπε να προσέξουν και τι να κάνουν όταν κάτι πήγαινε στραβά. Σε μια προσπάθεια υποστήριξης της οικοδόμησης γνώσης του προσωπικού, αυτές οι οδηγίες εργασίας συνοδεύτηκαν από μοντέλα κατάρτισης και αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκαν από τους εκπαιδευτές για να καταρτίσουν το προσωπικό πιστοποιώντας τη διαδικασία κατάρτισης. Έτσι, οι εκπαιδευτές είχαν στην κατοχή τους τις τεχνικές εκπαίδευσης τις οποίες χρησιμοποίησαν στη διάρκεια της κατάρτισης αλλά και την άνεση να χρησιμοποιήσουν το υλικό για να παρέχουν κατάρτιση επιπέδου και για να αξιολογήσουν την απόδοση.

Η πρωτοβουλία ήταν πολύ αποτελεσματική, και επισήμανε μερικά θέματα-κλειδιά στην διαχείριση αλυσίδας προμηθειών. Η εμπειρία εργασίας με τις ομάδες των εκπαιδευτών στην Golden West δείχνει πόσο εύκολο είναι, σχετικά, για οργανισμούς να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους με το να ελέγξουν τη γνώση που μπορεί να κατέχει εργατικό δυναμικό που εκτελεί εργασία ρουτίνας.

5.2 Case study: J-PHONE

Η περιπτωσιολογική μελέτη J-PHONE, που παρουσιάστηκε από τον Καθηγητή Mitsuru Kodama του Πανεπιστημίου του Τόκιο, δημοσιεύτηκε στο περιοδικό STRATEGY & LEADERSHIP Τόμος. 33, No. 6 2005 [7].

Η J-PHONE έχει ηγετική παρουσία στον τομέα κινητής τηλεφωνίας στην Ιαπωνία και είναι μέλος του Ομίλου Vodafone, της μεγαλύτερης εταιρείας κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο. Η J-PHONE προσφέρει προχωρημένες και σύνθετες

υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, που περιλαμβάνουν υψηλής ποιότητας φωνητική τηλεφωνία, εικονομηνύματα “Sha-mail”, βιντεο-μηνύματα “Movie Sha-mail”, πρόσβαση στο Διαδίκτυο και σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και εφαρμογές Java. Η υπηρεσία “Sha-mail” επιτρέπει στους χρήστες να βγάζουν φωτογραφίες με κινητό τηλέφωνο και να τις στέλνουν ως συνημμένα αρχεία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Λόγω της ελκυστικότητας της ευκολίας χρήσης του “Sha-mail”, η J-PHONE κέρδισε δέκα εκατομμύρια χρήστες σε χρονικό διάστημα περίπου δύο ετών και επτά μηνών. Γύρω στο 1999-2000, η KDDI, ανταγωνίστρια της J-PHONE, λειτουργούσε δίκτυο με υψηλότερες ταχύτητες– 64 kilo bps – από τα 9.6 kilo bps της J-PHONE. Εκείνη την εποχή, τόσο η DoCoMo όσο και η KDDI σχεδίαζαν να εισαγάγουν το σύστημα τρίτης γενιάς. Έτσι, J-PHONE, με συντριπτικό μειονέκτημα στην ταχύτητα μετάδοσης δεδομένων, υπέστη τρομερή πίεση για αναβάθμιση. Ωστόσο, η J-PHONE γνώριζε ότι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, αντίθετα με τις υπηρεσίες κινητού για το Διαδίκτυο, όπως το i-mode, ήταν το ισχυρό τους σημείο και αποφάσισε ότι έπρεπε να στηριχθεί σε αυτό. Έτσι, η βασική πολιτική προβολής της J-PHONE στην αγορά κινητών ήταν να αρχίσει να αναπτύσσει ένα νέο κινητό τηλέφωνο που να προσφέρει στους πελάτες νέες υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου βάσει των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας.

Η αναπτυξιακή πολιτική της νέας υπηρεσίας κινητής τηλεφωνίας βασιζόταν στην έννοια του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και πρόσφερε στους πελάτες διάφορες εφαρμογές. Στην αρχή, τρεις εργαζόμενοι, συμπεριλαμβανομένου ενός ηγέτη, του κυρίου Takao, στρώθηκαν στη δουλειά για να συντάξουν αναπτυξιακό σχέδιο δημιουργίας αγοράς για την επικοινωνία βάσει εικονιδίων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το όραμά τους ήταν να κατασκευάσουν μια νέα μορφή επικοινωνίας μέσω εικονιδίων στην Ιαπωνία σε αντιδιαστολή με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του παρελθόντος που βασιζόταν στα γραπτά μηνύματα. Ωστόσο, το έργο αντιμετώπισε αμέτρητα τεχνικά και επιχειρηματικά προβλήματα. Εκείνη τη δεδομένη στιγμή ήταν σχεδόν αδύνατο να προχωρήσουν με το προϊόν και τις υπηρεσίες μόνο με τόσο λίγους εργαζόμενους. Ωστόσο, αποδείχτηκε πως η κινητήριος δύναμη για το “Sha-mail” ήταν οι ιδέες και η δράση που προέκυπταν από τις στρατηγικές κοινότητες

εντός και εκτός της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των κοινοτήτων που σχηματίζονταν από τους χρήστες. Οι τέσσερις στρατηγικές κοινότητες που συνδύασαν ο κύριος Takao και οι συνεργαζόμενοι κοινοτικοί ηγέτες της J-PHONE ως κεντρικά χαρακτηριστικά της νέας συσκευής κινητού τηλεφώνου και του επιχειρηματικού σχεδίου “Sha-mail” είναι οι εξής:

1. Η κοινότητα MTD-J-PHONE (στρατηγική κοινότητα-α: Εσωτερική Κοινότητα), που σχηματίστηκε ως ένωση των παραδοσιακών οργανώσεων της J-PHONE και της MTD,
2. Η κοινότητα της MTD-Terminal Manufacturing (στρατηγική κοινότητα-β: Τεχνολογική Κοινότητα)
3. Η Κοινότητα MTD-Different Industry (στρατηγική κοινότητα-γ: Βιομηχανική Κοινότητα)
4. Η Κοινότητα Μαζικής Χρήσης/Μαζικών Χρηστών (στρατηγική κοινότητα-δ: Καταναλωτική Κοινότητα).

Η γνώση που αποκτήθηκε από τις δικτυωμένες στρατηγικές κοινότητες ως αποτέλεσμα της μεταξύ τους διάδρασης, έδωσε στην MTD τη δυνατότητα να ξεπεράσει σοβαρά προβλήματα ανάπτυξης προϊόντος και οδήγησε στην προβολή ενός επιχειρηματικού μοντέλου για την υπηρεσία “Sha-mail”. Ο κύριος Takao διηύθυνε ταυτόχρονα αυτές τις ομάδες επιχειρηματικών κοινοτήτων και εργαζόταν για την προβολή του “Sha-mail” μέσω της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων.

Τον Ιούνιο του 2000 ολοκληρώθηκε το πρωτότυπο ενός κινητού τηλεφώνου και το Νοέμβριο του 2000, κυκλοφόρησε ένα νέο κινητό τηλέφωνο με ψηφιακή φωτογραφική μηχανή (J-SH04). Για να επεκτείνει τη στρατιωτική εταιρική σχέση με τους προμηθευτές κινητής τηλεφωνίας, η J-PHONE έχει συνεργαστεί με αρκετούς ισχυρούς εταίρους, όπως οι Nokia, NEC, Mitsubishi, Toshiba και Sanyo. Σήμερα η MTD έχει το μεγαλύτερο φάσμα κινητών τηλεφώνων με φωτογραφική μηχανή με 28 διαφορετικά μοντέλα. Οι πελάτες έχουν δυνατότητα επιλογής από ευρύ φάσμα συσκευών με ευκρίνεια εικόνας megapixel, δυνατότητα zoom, close-up και άλλων φωτογραφικών λειτουργιών.

5.3 Case study: SCANDINAVIAN PC SYSTEMS

Η παρούσα περιπτωσιολογική μελέτη προέρχεται από ένα έγγραφο που ονομάζεται “Νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας: Περιπτωσιολογικές μελέτες, Τελική έκθεση: Εργασιακές Σχέσεις και Αλλαγή – Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ Απασχόλησης, Εργασιακές Σχέσεις και Κοινωνικές Υποθέσεις – Ιούνιος 1988.

Έχοντας ιδρυθεί το 1984, η Scandinavian PC Systems είναι κορυφαίος κατασκευαστής Λογιστικού λογισμικού για μικρότερες εταιρείες. Τα πακέτα λογισμικού της, υποστηριζόμενα από πλήρη υποστήριξη πελατών, παρέχουν πλήρες φάσμα εφαρμογών λογιστικής, φορολογίας, και μισθοδοσίας για εταιρείες με προσωπικό κάτω από 20 άτομα. Από το Vaxjo της Νότιας Σουηδίας, η Scandinavian PC Systems προμηθεύει πελάτες σε όλη τη Σουηδία χρησιμοποιώντας δικό της κατάστημα λιανικής στη Στοκχόλμη, δίκτυο λιανοπωλητών, και ταχυδρομικές παραγγελίες. Με πωλήσεις 15 περίπου εκατομμυρίων Ecu το 1997, η εταιρεία απασχολεί περισσότερα από 250 άτομα. Από αυτά, 155 εργάζονται με πλήρη απασχόληση, 20 είναι εποχιακοί εργάτες και 80, κυρίως προγραμματιστές, εργάζονται ως αυτοαπασχολούμενοι. Στα μέσα του 1997 η Scandinavian PC Systems εισήχθη στο Σουηδικό Χρηματιστήριο Αξιών.

Έχοντας αρχικά ιδρυθεί για να προμηθεύει λογισμικό επεξεργασίας κειμένου χαμηλού κόστους, η Scandinavian PC Systems προχώρησε στο λογιστικό λογισμικό ανταποκρινόμενη σε ανταγωνιστικές πιέσεις από παγκόσμιες εταιρείες Λογισμικού, όπως η Microsoft και η Borland. Οι παγκόσμιες εταιρείες αντιμετωπίζουν σημαντικούς φραγμούς εισόδου, που αφορούν κυρίως το μέγεθος πολλών εθνικών αγορών και το κόστος συγγραφής λογισμικού ώστε να τηρηθούν οι τοπικοί κανονισμοί. Η παροχή υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών και η αναμόρφωση του λογισμικού ώστε να ληφθούν υπόψη οι τροποποιήσεις σε τοπικούς κανονισμούς αυξάνει, επίσης, το κόστος. Εντούτοις, εντός της Σουηδίας, η Scandinavian PC Systems αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από περισσότερους από 100 τοπικούς

ανταγωνιστές.

Η επιτυχία εξαρτάται από :

- την τεχνική αριστεία, ιδίως από την ακρίβεια με την οποία τηρούν οι εφαρμογές τοπικούς φορολογικούς, λογιστικούς και εργασιακούς κανονισμούς
- την ευκολία χρήσης του λογισμικού και των βοηθητικών εγγράφων, από χρήστες που δεν διαθέτουν εξειδικευμένη γνώση λογιστικών ή φορολογίας
- την άριστη εξυπηρέτηση πελατών που είναι σε θέση να παράσχει εξειδικευμένες συμβουλές καθ' όλη τη διάρκεια του έτους
- τη διαρκή βελτίωση των προϊόντων ώστε να φτάσουν τα επίπεδα εκείνων των ανταγωνιστών, την υιοθέτηση νέων λειτουργικών συστημάτων και τη ενσωμάτωση των περιοδικών τροποποιήσεων στους κανόνες λογιστικών και φορολογίας. Οι τακτικές ενημερώσεις δημιουργούν, επίσης, έσοδα. Περισσότερο από 25% του εισοδήματος προέρχεται από συμβάσεις εξυπηρέτησης που συμπεριλαμβάνονται στις ενημερώσεις των προϊόντων
- τις ανταγωνιστικές τιμές, αφού οι περισσότεροι χρήστες είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους
- την ευρεία διανομή, αφού πολλοί χρήστες είναι αδαείς και προτιμούν να αγοράζουν πακέτα λογισμικού παρά να επενδύουν σε συστήματα κατά παραγγελία.

Για να ανταποκριθεί σε αυτούς τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, η Scandinavian PC Systems αντιμετωπίζει 4 μεγάλες «ανθρώπινες» προκλήσεις :

- Την προσέλκυση και διατήρηση ικανού δημιουργικού προσωπικού, ιδίως προγραμματιστών και προσώπων με προχωρημένες τεχνικές ικανότητες.
- Τη λειτουργία με ευελιξία μιας επιχείρησης που « βασίζεται στη γνώση », ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί τάχιστα στην αλλαγή και να παρέχει υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης, παρά τις μεγάλες εποχιακές διαφορές στη ζήτηση.
- Την παροχή εξαιρετικά εξειδικευμένων συμβουλών στους πελάτες μέσα σε ένα σύνθετο και απαιτητικό λειτουργικό περιβάλλον .
- Τη διατήρηση ανταγωνιστικών τιμών σε έναν τομέα όπου το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το μεγαλύτερο έξοδο.

Για να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις, η Scandinavian PC Systems

δημιούργησε ένα ευέλικτο και ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον το οποίο δίνει κίνητρα και εμπνέει το προσωπικό, ενώ μεγιστοποιεί, επίσης, την ανταγωνιστικότητα. Αυτό προέρχεται, εν μέρει, από την τοποθεσία της εταιρείας σε μια μικρή πόλη παρά σε μια μεγάλη.

Οι επιχειρηματικές καινοτομίες έχουν επίσης συμβάλει στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτές περιλαμβάνουν:

- σύστημα ωραρίου εργασίας που επιτρέπει στην εταιρεία να παρέχει βολική εξυπηρέτηση στους πελάτες της και να ανταπεξέρχεται στα εποχιακά μοντέλα ζήτησης, ενώ παραμένει ανταγωνιστική ως προς τις τιμές. Οι ώρες εργασίας συμφωνούνται σε ετήσια βάση. Κατά την περίοδο της μέγιστης ζήτησης για υποστήριξη των πελατών (η οποία είναι ο χειμώνας), οι άνθρωποι εργάζονται περισσότερες ώρες εντός μίας εργάσιμης μέρας ξεκινώντας στις 7.30 και τελειώνοντας στις 17.30. Το καλοκαίρι εργάζονται λιγότερες ώρες. Αυτό το σύστημα βοηθά την εταιρεία να παρέχει υποστήριξη σε πελάτες σε συνεχή βάση, 10 ώρες την ημέρα κατά τη διάρκεια της εβδομάδας συν ένα βράδυ εργάσιμης.
- σύστημα πολλαπλών ικανοτήτων και εναλλαγής θέσεων εργασίας εντός των λειτουργιών πωλήσεων, τεχνικών και υποστήριξης που δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να μεγιστοποιήσει την παροχή υποστήριξης πελατών το Δεκέμβριο και τον Ιανουάριο, οπότε και εισάγονται νέα προϊόντα. Αν και η εταιρεία είναι λειτουργικά οργανωμένη, το περισσότερο προσωπικό μπορεί να δουλέψει σε περισσότερες από μία θέσεις. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας μεταξύ καθηκόντων και λειτουργιών το ενισχύει.
- ελαφριά επιχειρηματική δομή, που βασίζεται μόνον σε δύο επίπεδα διοίκησης
- σύστημα ομαδικής εργασίας, που παρέχει στους εργαζόμενους σημαντική ευελιξία, ενώ παράλληλα τους εμπλέκει στη λήψη αποφάσεων. Οι ομάδες λογοδοτούν σε Διευθυντές Μονάδων που έχουν πάνω σε μεγάλο φάσμα στόχων. Οι ομάδες είναι, έτσι, υπεύθυνες για να αποφασίσουν πώς να επιτύχουν τους στόχους τους, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού των ωραρίου εργασίας. Υπάρχουν, επίσης, εβδομαδιαίες συναντήσεις των μονάδων στις οποίες συμμετέχουν οι ομάδες. Αυτές εστιάζουν στην αναγνώριση ευκαιριών βελτίωσης και στην επίλυση προβλημάτων.

• Εκτενή επένδυση στην κατάρτιση που αναπτύσσει ικανότητες και τεχνογνωσία. Κάθε εργαζόμενος λαμβάνει κατάρτιση μεταξύ 8 και 10 ημερών το χρόνο, καλύπτοντας τη γνώση των προϊόντων, τις σχέσεις με τους πελάτες, την ομαδική εργασία και τις διαπροσωπικές ικανότητες. Η επένδυση στην κατάρτιση δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να χρησιμοποιεί ομάδες, να παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες και να χρησιμοποιεί τις πολλαπλές ικανότητες του προσωπικού για να ανταπεξέρχεται στις αυξομειώσεις ζήτησης.

• Σύστημα αμοιβών το οποίο συνδέει μέρος της ανταμοιβής με την απόδοση της εταιρείας. Εάν επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας καταβάλλεται μόνους 10% σε κάθε εργαζόμενο.

• Χρήση αυτοαπασχολουμένων ειδικών τεχνικών εντός δομής δικτύου. Δουλεύοντας με εξωτερικούς πόρους, ιδίως προγραμματιστές, συγγραφείς και γραφίστες, η Scandinavian PC Systems μεγιστοποιεί την πρόσβαση σε εξειδικευμένη γνώση και ελαχιστοποιεί το κόστος

• Σύστημα μέτρησης απόδοσης βασισμένο σε μεγάλο εύρος δεικτών, προηγμένων τεχνικών μέτρησης, και ευρύτητα προσέγγισης. Οι δείκτες αποδοτικότητας διεργασιών, αποτελεσματικότητας στην αγορά και ανάπτυξης μακροχρόνιων ικανοτήτων συμπληρώνουν τις παραδοσιακές μετρήσεις οικονομικών επιδόσεων.

Ένα ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον που φέρνει έμπνευση ήταν σημαντικό για την Scandinavian PC Systems από την ίδρυσή της το 1984. Αντικατοπτρίζει το όραμα, τις αξίες και τα «πιστεύω» του ιδρυτή και του νυν Προέδρου της εταιρείας. Το περιβάλλον αυτό που επιτεύχθηκε με την ηγεσία, την επικοινωνία, τις συμβουλές και την ανταπόκριση στις απόψεις του προσωπικού, ενώ διατηρείται με παρόμοιες δραστηριότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν:

⑩ Τακτικές συναντήσεις όλων των μελών της εταιρείας, στην οποία ο πρόεδρος και άλλα υψηλά διευθυντικά στελέχη συζητούν με το προσωπικό, ακούν ιδέες, ανταποκρίνονται σε παράπονα και προσφέρουν στοιχεία επιδόσεων.

⑩ Συμμετοχή του προσωπικού σε επίσημη διαδικασία εκτίμησης που εντοπίζει προβλήματα, ελέγχει την απόδοση και καθορίζει στόχους.

⑩ Έρευνες συμπεριφοράς που εξετάζουν τις απόψεις του προσωπικού σχετικά με

την ικανοποίηση στην εργασία και την οργάνωση της εργασίας. Επειδή τις διαχειρίζεται εξωτερική εταιρεία, όλο το προσωπικό συμπληρώνει εμπιστευτικά ερωτηματολόγια. Τα πορίσματα από την έρευνα υποδηλώνουν ότι η πλειοψηφία του προσωπικού είναι ικανοποιημένη από την εργασία τους. Επίσης, αποκάλυψε την παρουσία προβλημάτων στην ομάδα υποστήριξης πελατών. Ως ανταπόκριση, εισήχθη νέο πρόγραμμα εναλλαγής θέσεων εργασίας.

Η Scandinavian PC Systems με τις καινοτόμες επιχειρηματικές τεχνικές που βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα κατόρθωσε να δημιουργήσει θέσεις εργασίας και να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει έμπνευση και ικανοποίηση. Η επιχειρηματική καινοτομία βοηθά την εταιρεία να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά στον τομέα του λογιστικού λογισμικού. Σήμερα ηγείται της αγοράς στη Σουηδία με μερίδιο αγοράς 45%. Ο τζίρος της έχει αυξηθεί από 0,25 εκατομμύρια Ecu το 1984 σε 14,6 εκατομμύρια Ecu το 1997, όταν η εταιρεία απέστειλε περισσότερες από 100.000 μονάδες λογισμικού. Κατά τη διάρκεια του 1997, η Scandinavian PC Systems εισήλθε στο Σουηδικό χρηματιστήριο Αξιών. Έκτοτε οι μετοχές της έχουν αυξηθεί κατά περισσότερο από 80%. Επιτυχία στην αγορά σημαίνει ότι περισσότερα από 250 άτομα εργάζονται τώρα στην Scandinavian PC Systems. Έχει δημιουργηθεί ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον που παρέχει ερεθίσματα και εμπλουτίζει την εργασιακή ζωή εκείνων που εργάζονται για την εταιρεία. Τα πορίσματα από τις έρευνες συμπεριφοράς προσωπικού δείχνουν την ικανοποίηση των ατόμων με την εργασία τους. Αυτό ενισχύεται από την απόφαση περισσότερων από 50 εργαζομένων να επενδύσουν σε μετοχές της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι έχουν, επίσης, ωφεληθεί και με άλλους τρόπους. Η Scandinavian PC Systems είναι μεγάλος επενδυτής στην κατάρτιση, με έμφαση στις πολλαπλές ικανότητες και την ομαδική εργασία. Αυτή η επένδυση βελτιώνει την προσληψιμότητα όλου του προσωπικού.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όλο και περισσότεροι οργανισμοί αντιλαμβάνονται ότι η ανταγωνιστικότητά τους και η δυνατότητά τους για μακροπρόθεσμη επιβίωση εξαρτάται άμεσα από το βαθμό που προσχωρούν στις διαδικασίες μάθησης που αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό. Η μετατροπή ενός οργανισμού σε οργανισμό μάθησης κρίνεται απαραίτητη και πρέπει να θεωρηθεί ως βασική επιλογή και όχι ως πολυτέλεια. Μόνο οι οργανισμοί που έχουν την ικανότητα να ανταποκρίνονται γρήγορα στις νέες προκλήσεις μπορούν να επιτύχουν.

Η πίεση του ανταγωνισμού, οι γρήγορες αλλαγές στην αγορά και στη τεχνολογία επιβάλλουν αλλαγή στη νοοτροπία των οργανισμών και μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα. Οι σύγχρονοι οργανισμοί πρέπει να βασίζονται στη γνώση και να έχουν ως πυρήνα τον άνθρωπο. Συνεπώς, η ενθάρρυνση για διαρκή μάθηση, η επένδυση στη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, η πλήρης αξιοποίηση της συλλογικής ευφυΐας, η προώθηση καινοτομιών και πρωτοβουλιών αποτελούν βασικά συστατικά για τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα του οργανισμού.

Η διαχείριση γνώσης βελτιώνει την οργανωτική δομή του οργανισμού και τον βοηθά προκειμένου να μπορεί να υλοποιήσει καλύτερες πρακτικές γνώσης και να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις με τελικό στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Η αλλαγή στο ρόλο του ηγέτη στον οργανισμό είναι επίσης σημαντική, ώστε να εμπνέει τους ανθρώπους να ξεπερνάνε τον εαυτό τους και να αξιοποιούν στο μέγιστο τις δεξιότητές τους, ώστε να αναπτυχθεί η ικανότητα όλων των ανθρώπων να εργάζονται παραγωγικά προς ένα κοινό στόχο.

Τα πλεονεκτήματα ενός οργανισμού μάθησης, όπως είδαμε, είναι πολλά και

ουσιαστικά και είναι μεγάλη η ανάγκη για αλλαγή των επιχειρήσεων στο μέλλον προς αυτή την κατεύθυνση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- (1) Aggestam, L. (2006) *Learning Organization or Knowledge Management- Which came first, the chicken or the egg?*
- (2) Anderson, L. (1997) *Argyris and Schon's theory on congruence and learning.*
- (3) APO, *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*, Dr. Ronald Young, United Kingdom, served as the volume editor.
- (4) Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational learning*, Reading, MA Addison-Wesley
- (5) Bersin, J. (2012) *5 keys to building a learning organization-Forbes* (<http://onforb.es/ykq3kS>)
- (6) Firestone, J and McElroy, M, (2003) *Key issues in the new knowledge management*
- (7) Nonaka & Takeuchi (2004) *Hitotsubashi on Knowledge Management*
- (8) Nonaka Ikujiro & Hirotaka Takeuchi, (1999) *The knowledge creating company*
- (9) Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organisation*
- (10) Senge, P. et al. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*
- (11) Smith, M. K. (2001, 2013). 'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', *the encyclopedia of informal education.*
- (12) Wang L. C. & Ahmed K. P., (2002) *A Review of the Concept of Organisational Learning*, Working Paper Series/Wolverhampton Business School Management Research Centre
- (13) <http://www.ekdd.gr> (εργασίες σπουδαστών)
- (14) ΕΚΕΤΑ, Υλικό κατάρτισης στη Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης

(15) “Νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας: Περιπτωσιολογικές μελέτες, Τελική έκθεση: Εργασιακές Σχέσεις και Αλλαγή – Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΓΔ Απασχόλησης, Εργασιακές Σχέσεις και Κοινωνικές Υποθέσεις – Ιούνιος 1988.