

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΣΧΟΛΗ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΟΜΕΑΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ



ΠΜΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΜΑΡΙΑ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: ΓΟΥΛΑ ΑΣΠΑΣΙΑ

ΑΘΗΝΑ 2022

Τριμελής Επιτροπή Αξιολόγησης

Επιβλέπων Καθηγητής	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια	ΑΣΠΑΣΙΑ ΓΟΥΛΑ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
--------------------------------	------------------------------------	--------------------------	-----------------

Μέλος	Καθηγητής	ΜΑΡΚΟΣ ΣΑΡΡΗΣ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
--------------	------------------	--------------------------	-----------------

Μέλος	ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΜΑΡΙΑ-ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΣΤΑΜΟΥΛΗ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ
--------------	-----------------------------------	------------------------------------	-----------------

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη **ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΜΑΡΙΑ** του **ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ** με αριθμό μητρώου **2.00.3.1**... φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης και Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου». Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 30/06/2022 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

/Η Δηλύσα



Μαρία Βασιλείου

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες και ευγνωμοσύνη εκφράζω στην καθηγήτρια μου Ασπασία Γούλα για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου και ιδιαίτερα για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστίες οφείλω στον καθηγητή μου και διευθυντή του ΠΜΣ κύριο Σούλη Σωτήριο και τους επιβλέποντες καθηγητές Μάρκο Σαρρή και κα Μαρία – Αγγελική Σταμούλη ως μέλη της τριμελούς επιτροπής καθώς και σε όλους τους καθηγητές μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένεια μου και ιδιαίτερα στα παιδιά μου Λευτέρη, Νίκη, Παναγιώτη, στη μητέρα μου Νίκη και στον σύντροφο μου Σάββα για την υπομονή και τη στήριξη τους.

Τέλος, ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ θα ήθελα να εκφράσω στον καθένα ξεχωριστά από τους συμφοιτητές μου για την συνεργασία που είχαμε καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

Αφιερώνω στον αγαπημένο μου πατέρα έναν αξιόλογο και μορφωμένο άνθρωπο που έφυγε νωρίς από καρκίνο.

Περίληψη

Εισαγωγή: Η οργανωσιακή μάθηση είναι μια διάσταση της λειτουργίας των οργανισμών η οποία συνδέεται με την ικανότητα του οργανισμού να αποδίδει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας καθώς επίσης και να ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις του σύγχρονου και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος λειτουργίας. Ειδικότερα σε ότι αφορά τον τομέα της υγείας, η οργανωσιακή μάθηση σχετίζεται με την ικανότητα αναβάθμισης των υπηρεσιών υγείας που παρέχονται στους πολίτες.

Σκοπός: Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η ανάδειξη της σημασίας της οργανωσιακής μάθησης και της προώθησής της εντός του περιβάλλοντος των δομών υγείας.

Υλικό και Μέθοδος: Για την διερεύνηση του ζητήματος της οργανωσιακής μάθησης, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Για την βιβλιογραφική επισκόπηση, δόθηκε μεγαλύτερο βάρος στον εντοπισμό δημοσιεύσεων με έμφαση εντός του χρονικού ορίου των τελευταίων 15 ετών, λαμβάνοντας πάντα υπόψη και την εξέλιξη της θεωρίας του μάνατζμεντ στο πέρασμα των ετών. Για την αναζήτηση της βιβλιογραφίας χρησιμοποιήθηκαν μηχανές αναζήτησης όπως το Google Scholar ή ιστοσελίδες όπως το Mednet, ενώ χρησιμοποιήθηκαν λέξεις/φράσεις κλειδιά όπως : οργανωσιακή μάθηση, οργανωσιακή γνώση, οργανωσιακή κουλτούρα, συμμετοχικό μάνατζμεντ, νοσοκομεία και ηγεσία.

Αποτελέσματα: Η οργανωσιακή μάθηση διαπιστώθηκε ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της παροχής υπηρεσιών υγείας. Το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης φάνηκε πως είναι καταλληλότερο για την προώθηση των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων για την επέκταση της οργανωσιακής μάθησης. Στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία εντοπίστηκε πως το κυρίαρχο μοντέλο διοίκησης είναι το γραφειοκρατικό με αποτέλεσμα να είναι πιο δύσκολη η προώθηση των μεταρρυθμίσεων που θα διασφαλίσουν την ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης. Η εμπειρία της πανδημίας covid-19 και της χρήσης της οργανωσιακής μάθησης κατέδειξε την σημασία της για την αντιμετώπιση αναδυόμενων κρίσεων. Σημαντικός παράγοντας για την ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης εντοπίζεται να είναι η ενσωμάτωση και επέκταση της χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής, για την ταχύτερη διάχυση της γνώσης σε ένα ασφαλές περιβάλλον για τα μέλη του οργανισμού υγείας.

Συμπεράσματα – Προτάσεις: Σε ένα διεθνές επίπεδο – και ειδικότερα σε ότι αφορά τη Δύση - συμπεραίνεται μια τάση προς το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας και την προώθηση της οργανωσιακής μάθησης για την βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν οι οργανισμοί υγείας. Σε ότι αφορά τα ελληνικά δεδομένα, η διατήρηση ενός συγκεντρωτικού και γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης λειτουργεί ανασταλτικά για την προώθηση της οργανωσιακής μάθησης. Προτείνεται η σταδιακή μετάβαση προς ένα μοντέλο διοίκησης που θα είναι περισσότερο συμμετοχικό και θα λαμβάνει περισσότερο υπόψη τις ανάγκες και παρατηρήσεις του προσωπικού για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η μετάβαση αυτή δεν μπορεί να γίνει άμεσα

ή απότομα αλλά πρέπει να αποτελέσει στόχο διαδοχικών παρεμβάσεων οι οποίες θα καλλιεργήσουν την αντίστοιχη οργανωτική κουλτούρα.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή μάθηση, συμμετοχικό μάνατζμεντ, ηγεσία, νοσοκομείο

Abstract

Introduction: Organizational learning is a dimension of the function of organizations which is tied with the organization's ability to provide high quality services as well as better respond to the demands of a modern and competitive environment. Specifically for the health sector, organizational learning has been correlated with their ability of improving the health services they provide citizens with.

Purpose: the purpose of this study is to distinguish the importance of organizational learning and its promotion within the environment of the health service sector

Material and Method: For investigating the concept of organizational learning, a literature review of both greek and international literature was employed. For the literature review, a window of publication with an emphasis within the last 20 years was chosen, taking into consideration though the fact that management theory has evolved throughout the years. To identify proper material for the literature review, search engines like Google Scholar or pages like Mednet were employed, using keywords such as: organizational learning, organizational knowledge, participatory model of management and hospitals, leadership.

Results: Organizational learning has been found to be an important factor for the improvement of health care services. The participatory management model has been shown as the most appropriate for the advancement of required reforms for the advancement of organizational learning. Concerning greek public hospitals, it was found that the dominant organizational model is the bureaucratic one, having as a result a difficulty in promoting reforms necessary for ensuring the promotion of organizational learning. The experience of the covid-19 pandemic showcased the importance of organizational learning for dealing with emerging crisis. An important factor for strengthening organizational learning has been found in the integration and expansion of the use of information technology, for the rapid spreading of knowledge in a safe for the members of the organization environment.

Results – Suggestions: On an international level – especially in regards to the West – there is a tendency towards the participatory business model and the promotion of organizational learning for the improvement of services provided by healthcare organizations. In regards to Greek data, the maintaining of a bureaucratic model of management works contrary to the promotion of organizational learning. A gradual transition towards a more participatory model of management that takes into consideration the needs and suggestions of the organization's members for the improvement of offered services is proposed. This transition cannot happen instantly or suddenly, but it has to become a target of successive interventions that will promote a respective shift in organizational culture.

Key-words: organizational learning. Participatory management, leadership, hospital

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1.....	4
1. Οργανωσιακή Μάθηση.....	4
1.1 Ορισμοί.....	5
1.2 Η έννοια της γνώσης στο Management	12
1.3 Μοντέλα μάθησης και οργανισμών	16
1.4 Ηγεσία και οργανωσιακή μάθηση.....	19
1.5 Μέθοδοι – αρχές μάθησης	26
Κεφάλαιο 2 Διαφορές Οργανωσιακής και Ατομικής Μάθησης.....	29
2.1 Οργανισμός και άτομο.....	29
2.2 Ατομική Μάθηση	30
2.3 Διαφορές οργανωσιακής και ατομικής μάθησης.....	30
2.4 Οργανωσιακή μάθηση και οργανωσιακή γνώση.....	32
Κεφάλαιο 3 Οι οργανισμοί που μαθαίνουν και ο τομέας της Υγείας.....	37
3.1 Οργανισμός που μαθαίνει.....	37
3.2 Οργανισμοί που μαθαίνουν στον Τομέα Υγείας	40
3.3 Η Δημόσια Υγεία στην Ελλάδα.....	43
3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του Νοσοκομείου στην Ελλάδα.....	44
Κεφάλαιο 4 Εφαρμογή οργανωσιακής μάθησης στα Δημόσια Νοσοκομεία	47
4.1 Εφαρμογή συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης	47
4.2 Οργανισμοί που μαθαίνουν, περιπτώσεις εφαρμογής σε νοσοκομεία.....	49
4.3 Οργανωσιακή μάθηση στα πλαίσια της πανδημίας Covid-19.....	54
Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	58
Βιβλιογραφία.....	62

Εισαγωγή

Έχει αναφερθεί πλήθος ιατρικών λαθών παγκοσμίως, αλλά και δεκάδες χιλιάδες θάνατοι που θα μπορούσαν να αποφευχθούν (Interagency Coordination Task Force, 2000). Συνεπώς, η υγειονομική βιομηχανία ή οι υγειονομικές υπηρεσίες είναι σημαντικό να ξεκινήσουν να αναθεωρούν την αντιμετώπιση των προκλήσεων και να εστιάσουν στην καινοτομία και τη μάθηση στα υγειονομικά ιδρύματα και στα συστήματα υγείας. Έτσι, απαιτείται η μελέτη των αλληλεπιδράσεων των τομέων του συστήματος, η αναθεώρηση των στόχων, η διεπιστημονική επικοινωνία και η έναρξη των αλλαγών. Υποστηρίζεται ότι οι αλλαγές αποδίδουν στα συστήματα υγείας και όχι η εντατική προσπάθεια (Bates et al., 2001).

Στον υγειονομικό τομέα, η δια βίου ή συνεχής μάθηση αποτελεί μια μέθοδος που οδηγεί στην παροχή βελτιωμένης φροντίδας υγείας και ποιότητας. Η μάθηση είναι μια ατομική διαδικασία, αλλά και οι οργανισμοί πρέπει να ενθαρρύνουν αυτή τη διαδικασία υιοθετώντας την αντίστοιχη κουλτούρα και επιφέροντας ή επιζητώντας τις ανάλογες αλλαγές (Davies and Nutley, 2000).

Ως οργανωσιακή μάθηση ορίζεται η διεργασία που οδηγεί σε βελτιωμένες ενέργειες και δραστηριότητες λόγω κατανόησης και απόκτησης νέας γνώσης (Fiol and Lyles, 1985). Η οργανωσιακή μάθηση είναι ανακατασκευασμένη μάθηση/reconstructive learning, δηλαδή μια διεργασία κατά την οποία ο οργανισμός εξετάζει και αναθεωρεί τις αξίες και τους σκοπούς του, οπότε ο οργανισμός αποκτά την ικανότητα της μάθησης και της αλλαγής δημιουργώντας μια νέα ταυτότητα (Friedlander, 1983). Ακόμη, η οργανωσιακή μάθηση είναι η νεοαποκτηθείσα γνώση που φέρουν οι ομάδες ή τα άτομα με σκοπό τη μεταβολή των υπάρχουσων οργανωσιακών συμπεριφορών. Η μάθηση συμβαίνει μέσω αυξανόμενου αριθμού ομάδων που λαμβάνει νέα γνώση και την ερμηνεύουν διαφορετικά από τις υπόλοιπες με τη χρήση της κοινής συλλογιστικής. Επομένως, ο οργανισμός μαθαίνει όταν μεταβάλλεται ο σκοπός της συμπεριφοράς μετά τη διαδικασία της πληροφόρησης (Huber, 1991).

Επομένως, η οργανωσιακή μάθηση είναι η διεργασία σαφούς καθορισμού των στόχων και των σκοπών που πρόκειται να υλοποιηθούν. Η ευελιξία της διοίκησης και η δέσμευση στους στόχους προάγουν την εργασιακή συνοχή. Οπότε, οι ηγέτες ενισχύονται μέσω αυτών των συνεργατικών διαδικασιών και την ανοιχτή επικοινωνία με τους υφισταμένους τους. Η οργανωσιακή μάθηση εξαρτάται από τη δυνατότητα της μάθησης από παρελθοντικά στοιχεία και ταυτόχρονα με την εργασία και από την επιβράβευση της εργασίας (Leithwood and Aitken, 1995).

Οπότε, κρίνεται χρήσιμο για την επιβίωση και ανέλιξη των νοσοκομείων, ώστε να προσφέρονται οι βέλτιστες υπηρεσίες στους πολίτες, η διαχείριση των αλλαγών και αυτό απαιτεί γνώση άρα και ενθάρρυνση της μάθησης των μελών του οργανισμού. Η επιβίωση αποτελεί αποτέλεσμα της προσαρμογής στην αλλαγή. Ακόμη, η επιβίωση αποτελεί το στόχο όλων των οργανισμών διότι με αυτόν τον τρόπο, δηλαδή την αλλαγή, οι οργανισμοί δύναται να συντηρηθούν και να

διατηρηθούν. Αν δεν υφίστανται οι αλλαγές, τότε ο οργανισμός θα χαρακτηρίζεται από στασιμότητα και θα επέλθει ο θάνατος (Roberts, 2000). Η αλλαγή οδηγεί στην εξέλιξη, και αυτή επιφέρει περαιτέρω αποτελεσματικότητα και βελτίωση. Ο προβληματισμός των οργανισμών για να επιβιώσουν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον κατέληξε στη δημιουργία των οργανισμών που μαθαίνουν. Άλλωστε, ο οργανισμός με το να αναθεωρήσει τη δράση του οδηγείται στη γνώση (Newell et al., 2003).

Οι οργανισμοί που μαθαίνουν έχουν στόχο να προσαρμοστούν το βέλτιστο δυνατό στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας (Quicke, 2000). Η νέα εποχή είναι αυτή της γνώσης και η οικονομική δραστηριότητα διακινεί νέες υπηρεσίες ή τεχνολογίες ή επιχειρηματικές τεχνικές και νέα προϊόντα. Συνεπώς, έχουν διαμορφωθεί νέες θεωρίες εργασίας και συνήθειες του καταναλωτικού κοινού. Ακόμη, οι καινούργιες μέθοδοι επικοινωνίας και διασκέδασης διαμορφώνουν μια διαφορετική κοινωνία (Georgopoulos, 2005). Συνεπώς, έχει διαμορφωθεί μια οικονομία που βασίζεται και διακινεί γνώση, γι' αυτό και η γνώση αποτελεί μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής (Teecce, 2000).

Συνεπώς, οι μαθητευόμενοι οργανισμοί δημιουργούν ευκαιρίες διαρκούς μάθησης, καλλιέργειας διαλόγου ή προβληματισμού που απευθύνονται στο ατομικό επίπεδο. Δημιουργούν ομάδες στις οποίες ενθαρρύνουν το συνεργατικό κλίμα, οπότε απευθύνονται στο ομαδικό επίπεδο. Προάγουν τη συστημική σκέψη και τη γρήγορη ανταλλαγή πληροφοριών με τη χρήση τεχνολογικών συστημάτων, την παρακίνηση των εργαζομένων για συμμετοχή στις αποφάσεις, την αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος βασισμένη στη στρατηγική ηγεσία, οπότε υφίσταται το οργανωσιακό επίπεδο (Marsick and Watkins, 2003). Για να υιοθετηθεί αυτή η οργανωσιακή κουλτούρα της ατομικής, ομαδικής και οργανωσιακής και κοινωνικής λειτουργίας, θα πρέπει πρώτα τα μέλη να κατανοήσουν τη διαδικασία της μάθησης και το αντικείμενο που πρέπει να μελετήσουν (Berends et al., 2003).

Η διάδοση και η επεξεργασία της γνώσης απαιτεί κουλτούρα συμμετοχικότητας όπου η συστημική θεώρηση και η συστημική προσέγγιση οδηγεί στη μάθηση. Τα μέλη των οργανισμών διαμοιράζουν τη συλλογική υπευθυνότητα διατηρώντας ταυτόχρονα την αντίστοιχη ατομική. Αυτό οδηγεί στην κουλτούρα μάθησης. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, οπότε γίνονται παραγωγικότεροι και οικονομικά αποδοτικότεροι. Υπάρχουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία, προγραμμάτων εκπαίδευσης, εργασιακής δέσμευσης, παρακίνησης και οικονομικής απόδοσης (Γούλα, 2014).

Η συνεχής μάθηση και εκπαίδευση στα ελληνικά νοσοκομεία κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, οπότε τα υγειονομικά ιδρύματα δεν ενθαρρύνουν τη συνεχή εκπαίδευση για τους επαγγελματίες υγείας. Ο τομέας της έρευνας και του διαλόγου, επίσης, κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα υποδεικνύοντας ότι η έρευνα στην Ελλάδα δεν υποστηρίζεται και οι επαγγελματίες υγείας διαθέτουν περιορισμένο εύρος γνώσεων. Πάντως, οι επαγγελματίες υγείας 55-64 ετών ήταν πιο επικοινωνιακοί με τις γνώσεις και παρακινούσαν και τους νεότερους να κάνουν το ίδιο. Η ομαδική μάθηση δεν είναι διαδεδομένη, οπότε δεν μπορεί να αναπτυχθεί και η οργανωσιακή μάθηση, αλλά ούτε και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, έτσι, απουσιάζει και η

στρατηγική ηγεσία που θα μπορούσε να διαμορφώσει το κατάλληλο οργανωσιακό κλίμα για να καλλιεργηθεί η οργανωσιακή μάθηση (Goula et al., 2021).

Η επικείμενη βιβλιογραφική και ποιοτική εργασία σκοπεύει στον προσδιορισμό και την ανάλυση των χαρακτηριστικών και των προϋποθέσεων ύπαρξης της οργανωσιακής μάθησης, ώστε να κατανοηθούν οι θετικές συνέπειες που επιφέρει στα νοσοκομεία και να υιοθετηθεί ως στοιχείο της οργανωσιακής τους κουλτούρας.

Αυτή η εργασία αποσκοπεί στην έκθεση των θετικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν στα νοσοκομεία από την υιοθέτηση της οργανωσιακής μάθησης, ώστε να υλοποιηθούν τις απαιτούμενες αλλαγές που θα οδηγήσουν στην αντίστοιχη οργανωσιακή κουλτούρα που θα υποστηρίζει την οργανωσιακή μάθηση.

Η παρούσα εργασία σκοπεύει να εξερευνήσει τις παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

Υπόθεση 1: Η οργανωσιακή μάθηση επιδρά σε τομείς του οργανισμού;

Υπόθεση 2: Το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας είναι υποστηρικτικό προς τη μετάβαση προς ένα οργανισμό που μαθαίνει.

Η εισαγωγή θα διαθέτει ένα κεφάλαιο θα παρουσιάζει τα επιμέρους κεφάλαια των επόμενων μερών της εργασίας, την παρουσίαση του προβλήματος που προκύπτει από την βιβλιογραφία, το λόγο επιλογής του αναλυόμενου θέματος, το σκοπό της εργασίας και τις ερευνητικές υποθέσεις.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας θα γίνει αναφορά στους ορισμούς των εννοιών που θα μελετηθούν στην υπόλοιπη εργασία καθώς επίσης και τα μοντέλα και οι μέθοδοι μάθησης. Στο δεύτερο μέρος προσεγγίζεται η ατομική και οργανωσιακή μάθηση και οι διαφορές ανάμεσα σε αυτές στα πλαίσια ενός οργανισμού. Επίσης θα παρουσιαστεί η οργανωσιακή μάθηση και η οργανωσιακή γνώση καθώς επίσης και ζητήματα διαχείρισης γνώσης. Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στους οργανισμούς που μαθαίνουν και ειδικότερα στους οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες υγείας. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει επίσης αναφορά στην κατάσταση της δημόσιας υγείας στην Ελλάδα. Στο τέταρτο μέρος θα παρουσιαστεί η εφαρμογή της οργανωσιακής μάθησης σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας. Σε αυτό το μέρος θα παρουσιαστούν παραδείγματα εφαρμογής της οργανωσιακής μάθησης σε νοσοκομεία καθώς και το πως η οργανωσιακή μάθηση επηρεάστηκε από την εμφάνιση της πανδημίας covid-19. Το τελευταίο μέρος της εργασίας περιέχει τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την μελέτη της βιβλιογραφίας καθώς επίσης και τις προτάσεις για την προώθηση της οργανωσιακής μάθησης στις δομές υγείας της Ελλάδας.

Κεφάλαιο 1

1. Οργανωσιακή Μάθηση

Σε άρθρο του το 1977, ο Argyris περιγράφει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα δυσλειτουργίας ενός οργανισμού. Μια επιχείρηση η οποία είχε ξεκινήσει την παραγωγή ενός προϊόντος X, αναγκάζεται να διακόψει την παραγωγή έχοντας υποστεί ζημιές τουλάχιστον εκατό εκατομμυρίων δολαρίων. Για σχεδόν έξι χρόνια πριν τον τερματισμό της παραγωγής, τουλάχιστο πέντε άτομα γνώριζαν ότι το προϊόν ήταν προβληματικό: τρεις διευθυντές εργοστασίου και δύο υπεύθυνοι μάρκετινγκ. Τι ήταν αυτό που εμπόδισε την διακοπή παραγωγής νωρίτερα όμως; Σύμφωνα με τον ίδιο (Argyris, 1977), αν και οι εργαζόμενοι στα κατώτερα επίπεδα της οργάνωσης είχαν κοινοποιήσει τα προβλήματα στους υπεύθυνους των μεσαίων στρωμάτων, θέλοντας να αποφύγουν να παρουσιάσουν το γεγονός μόνο αρνητικά, δεν έδιναν την πλήρη έκταση του στις αναφορές τους. Αντίστοιχα, οι υπεύθυνοι των μεσαίων τμημάτων του οργανισμού δεν ήθελαν να μεταφέρουν στην διεύθυνση πληροφορίες οι οποίες θα αντέκρουσαν τις δικές τους προηγούμενες αναλύσεις. Θέλοντας να αποφύγουν την απόκρυψη του προβλήματος παρόλα αυτά, μετέφεραν στην διεύθυνση περικομμένες τις συστάσεις των κατωτέρων τους, αναφέροντας απλά ότι υπάρχουν προβλήματα και ότι γίνονται προσπάθειες επίλυσης τους. Η εταιρεία συνέχισε την παραγωγή, με τα κατώτερα στρώματα να μην μπορούν να αντιληφθούν τον λόγο για τον οποίο η διεύθυνση δεν σταματούσε το λάθος και να χάνουν την όρεξη τους για σκληρή εργασία.

Ο Argyris (1977) συμπεραίνει πως για έναν οργανισμό είναι απαραίτητο να είναι ικανός να μαθαίνει από τα λάθη του, να ενσωματώνει την εμπειρία και να δημιουργεί ικανούς μηχανισμούς αντιμετώπισης τέτοιων λαθών στο μέλλον. Από το παραπάνω παράδειγμα γίνεται αντιληπτή η μεγάλη σημασία του να μελετηθεί το πως μαθαίνουν οι οργανισμοί για να καταστεί εφικτή η δημιουργία συστημάτων ορθής διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας. Ουσιαστικά, απαιτείται μια βαθύτερη κατανόηση της οργανωσιακής μάθησης.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι ορισμοί της οργανωσιακής μάθησης, τα μοντέλα καθώς και οι μέθοδοι μάθησης. Η πληρέστερη κατανόηση αυτών των όρων είναι απαραίτητη για μια ουσιαστική προσέγγιση του θέματος της οργανωσιακής μάθησης σε οργανισμούς. Ταυτόχρονα, πρέπει να αναδειχθούν οι τρόποι με τους οποίους οι διάφορες έννοιες που περιγράφονται συνδέονται μεταξύ τους, δημιουργώντας αλληλένδετα πλέγματα νοημάτων.

1.1 Ορισμοί

Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης απαντάται στην διεθνή βιβλιογραφία εδώ και αρκετές δεκαετίες. Για πρώτη φορά γίνεται αναφορά σε αυτή την δεκαετία του 1960 στους Cyert και March (1963). Έκτοτε εντοπίζονται μια σειρά από αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο η βιβλιογραφία προσεγγίζει το θέμα της οργανωσιακής μάθησης. Στους Easterby-Smith και Lyles (2011) καταγράφονται τρεις κύριες κατευθύνσεις, με βάση τον χρόνο έκφρασης τους. Η πρώτη αφορά μια σειρά από κλασικές εργασίες στις οποίες η έννοια της οργανωσιακής μάθησης ξεκινά να αναγνωρίζεται. Στην δεύτερη εντοπίζουν τις θεμελιώδεις εργασίες που λειτουργούν ως θεμέλια για την μετέπειτα έρευνα και τέλος, στην τρίτη ομάδα εντάσσουν τις έρευνες που λειτούργησαν ως ορόσημα για την ανάπτυξη του τομέα.

Πριν την περαιτέρω ανάπτυξη των ορισμών της οργανωσιακής μάθησης παρόλα αυτά, θα πρέπει να γίνει μια οριοθέτηση των όρων μάθηση και οργάνωση, που αποτελούν τον προς μελέτη όρο καθώς επίσης και όρων όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και οργανωσιακή αλλαγή που είναι απαραίτητοι για την προσέγγιση του ζητήματος της οργανωσιακής μάθησης.

Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά θα γίνει στον όρο ηγεσία, καθώς ο ορισμός της είναι απαραίτητος εφόσον στο σύνολο αυτής της εργασίας γίνεται πολύ συχνά λόγος για τα καθήκοντα της ηγεσίας στα πλαίσια διαχείρισης ενός οργανισμού.

1.1.1 Οργάνωση

Ο Μακρυδημήτρης (2003) αναφέρει πως ως ο όρος οργάνωση αναφέρεται σε ένα συγκροτημένο σύνολο ανθρώπινων δραστηριοτήτων και υλικών στοιχείων το οποίο αποσκοπεί στο να παράξει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τον Μόργκαν (2000), οι οργανώσεις στην σημερινή συγκυρία εξελίσσονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς και τείνουν στο να μετατραπούν σε συστήματα πληροφοριών παγκόσμιας κλίμακας. Για τους Duncan και Weiss (1979), οργάνωση είναι ένα σύστημα στοχευμένων δράσεων που συμπλέκονται σε μια διαδικασία εισροών και εκροών. Ως εκ τούτου, γίνεται αντιληπτό πως μέσα σε ένα τέτοιο ραγδαία εξελισσόμενο περιβάλλον, δημιουργούνται ισχυρές πιέσεις στους οργανισμούς να προσαρμοστούν στις αλλαγές αν θέλουν να επιβιώσουν. Σημαντικό ρόλο στην ικανότητα προσαρμογής ενός οργανισμού στις αλλαγές αυτές, παίζει η οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία θα οριστεί στην συνέχεια.

1.1.2 Οργανωσιακή κουλτούρα

Σύμφωνα με το Kotter (2001), υπάρχουν δύο πτυχές του όρου κουλτούρα, μια που αφορά τους κανόνες συμπεριφοράς που ορίζουν το ποιες πράξεις θεωρούνται θεμιτές και ποιες όχι, και μια που ορίζει τις κοινές αξίες που διαπερνούν το μεγαλύτερο μέρος μιας ομάδας, καθορίζοντας την συμπεριφορά της. Στον Ζαβλάνο (2002) αναφέρεται πως η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένα σύνολο καταστάσεων διαμορφώνει το τι συμβαίνει εντός ενός οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο συμβαίνει αυτό σύμφωνα με τον ίδιο είναι μέσω ενός μηχανισμού αναπαραγωγής κοινών αξιών στα μέλη που εντάσσονται σε έναν οργανισμό. Σε αντίστοιχα συμπεράσματα καταλήγουν και οι Denison (1996) και Argyris & Schon (1978) οι οποίοι περιγράφουν το πώς η κουλτούρα αναπαράγεται μέσα από μηχανισμούς κοινωνικοποίησης που διασφαλίζουν ότι τα μέλη ενός οργανισμού θα μοιράζονται κοινές αξίες και νοηματοδοτήσεις.

Σε αντίστοιχο μήκος κύματος κινείται και ο Schein (2004), ο οποίος εξετάζοντας τον όρο κουλτούρα και την χρήση του για την περιγραφή της οργανωσιακής πραγματικότητας σε έναν οργανισμό, αναφέρει πως ο όρος προσφέρει μια σειρά από κρίσιμα στοιχεία για την κατανόηση μιας οργάνωσης. Για τον ίδιο, περιγράφει μια δομική σταθερότητα, ένα σταθερό σημείο πάνω στο οποίο γίνεται εφικτό να συγκροτηθεί μια αίσθηση ταυτότητας. Επίσης, περιγράφει ένα απαραίτητο βάθος που είναι αναγκαίο για να γίνει εφικτή η διείσδυση της ταυτότητας ενός οργανισμού στα μέλη που τον αποτελούν καθώς επίσης και το εύρος που καταλαμβάνει μια κουλτούρα η οποία διαχέεται στο σύνολο των πτυχών της λειτουργίας του. Ολοκληρώνοντας, ο ίδιος καταλήγει πως η διάχυση και παγίωση μιας κουλτούρας σε έναν οργανισμό της επιτρέπει να παράξει στοιχεία όπως για παράδειγμα αξίες ή να διαμορφώσει ένα εργασιακό κλίμα, παράγοντας ένα ενιαίο σύνολο

Τέλος, θα πρέπει να γίνει μια διάκριση ανάμεσα στους όρους οργανωσιακή κουλτούρα και οργανωσιακό κλίμα. Αν και συχνά οι δύο όροι συγχέονται, σύμφωνα με τον Denison (1996) είναι διακριτοί. Ο ίδιος, μέσα από μελέτη της βιβλιογραφίας οδηγείται στο συμπέρασμα πως η κουλτούρα ενός οργανισμού παρουσιάζεται ως ένα πλαίσιο εντός του οποίου δρα μια ποικιλία παραγόντων όπως για παράδειγμα η διαφορετικότητα των θέσεων και των φύλων και ταυτόχρονα αποτελεί ένα σύνολο συνθηκών οι οποίες επιφέρουν ένα μετρήσιμο αντίκτυπο στην συμπεριφορά των υποκειμένων που συγκροτούν έναν οργανισμό. Για τον ίδιο, το οργανωσιακό κλίμα διαφέρει από την οργανωσιακή κουλτούρα διότι σε αυτό η έμφαση δίνεται στην επίδραση των οργανωσιακών συστημάτων στα μέλη των ομάδων και όχι στην πορεία διαμόρφωσης των ίδιων των συστημάτων. Παρόλα αυτά, γίνεται αντιληπτό πως οι δύο έννοιες συγκλίνουν σε αρκετές πτυχές τους. Και οι δύο εστιάζουν στο κοινωνικό περιβάλλον ως κάτι το οποίο καθορίζεται κοινωνικά. Ακόμη, και στις δυο έννοιες, το πλαίσιο καθορίζει αλλά και δημιουργείται από την αλληλεπίδραση των μελών που αποτελούν τον οργανισμό. Αν και η βάση των ερευνών για την κουλτούρα εντοπίζεται στην κοινωνική διερεύνηση και των αντίστοιχων του κλίματος στην θεωρία πεδίων, όλο και περισσότερες θεωρίες συνδυάζουν πλέον τις προηγούμενες προσεγγίσεις (Denison, 1996). Ουσιαστικά, η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνει το κλίμα, ενώ το κλίμα εκδηλώνει την κουλτούρα (Γούλα, 2014).

Η σύνδεση της οργανωσιακής κουλτούρας με την οργανωσιακή μάθηση έχει να κάνει με το πως η πρώτη επιδρά στην δεύτερη μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Ott (1989) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια διαδικασία η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως δυναμική και να παρομοιαστεί με την προσωπικότητα ενός ανθρώπου. Το πως προσλαμβάνεται η πραγματικότητα από τα μέλη μιας οργάνωσης επηρεάζει άμεσα και τον τρόπο με τον οποίο τοποθετούνται πάνω σε μια σειρά κρίσιμων ζητημάτων όπως για παράδειγμα την ικανότητα τους να προσαρμόζονται σε νέα δεδομένα ή να μεταφέρουν γνώση. Ο Αναγνωστόπουλος (1996) αναφέρει μάλιστα πως ακόμη και ιδέες οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν κατά πολύ την λειτουργία ενός οργανισμού συχνά προσκρούουν σε μια αμυντική συλλογιστική, αξίες και συνήθειες του οργανισμού, τα οποία ο ίδιος χαρακτηρίζει ως χαρακτηριστικά μιας αντιμαθησιακής στάσης. Αυτή λοιπόν η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την οργανωσιακή μάθηση είναι που καθιστά σημαντική την κατανόηση της πρώτης απαραίτητη για την κατανόηση των λειτουργιών της πρώτης.

1.1.3 Γνώση – Μάθηση

Οι Bellaver και Lusa (2002), αναφέρουν πως η γνώση αποτελεί την βάση κάθε δραστηριότητας, ενώ για τους Martensson (2000) και Baumard (1999), η γνώση μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα εκλεκτό μίγμα από πληροφορίες το οποίο λειτουργεί σαν συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις εμπειρίες των ανθρώπων εντός ενός πρακτικού πλαισίου. Ο Nonaka (1994) αναφέρει πως η γνώση είναι η δικαιολογημένα αληθινή πεποίθηση των ατόμων, ενώ υποστηρίζει ταυτόχρονα πως αυτή είναι ο μοναδικός παράγοντας ο οποίος συμβάλλει τόσο σε ότι αφορά την δυνατότητα ενός οργανισμού να επιβιώσει όσο και στην δυνατότητα του να αποκτήσει αλλά και να διατηρήσει οποιοδήποτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε παρόμοιο μήκος κύματος κινείται και ο Quinn (1992), ο οποίος καταλήγει πως εκτός κάποιων σπανίων εξαιρέσεων, τόσο η οικονομική όσο και η παραγωγική δύναμη μιας εταιρείας βρίσκονται περισσότερο στις διανοητικές ικανότητες και γνώσεις και όχι στα περιουσιακά της στοιχεία.

Για τον Senge (1990), η μάθηση είναι το επίκεντρο της προσοχής στον οργανισμό που μαθαίνει. Ο ίδιος υποστηρίζει πως οι κλασικές μέθοδοι μάθησης όπως για παράδειγμα η δοκιμή, δράση, αντίδραση και λάθος δεν γίνεται να έχουν εφαρμογή σε μια σύγχρονη επιχείρηση. Ο Huber (1991) αναφέρει πως όλες οι οντότητες μαθαίνουν μέσω της επεξεργασίας ηροφοριών η οποία εν τέλει αλλάζει το εύρος των δυνατικών επιλογών τους.

Προσεγγίζοντας την γνώση ως κεφάλαιο μιας εταιρείας, ο Paul James (2004) υποστηρίζει πως αυτή είναι μια πηγή η οποία βασίζεται στην γνώση και την ικανότητα για αξία, η οποία προσφέρει σε υπηρεσίες και προϊόντα την δυνατότητα να εξελιχθούν, έχοντας η ίδια μια οικονομική σχέση βιώσιμη σε ότι αφορά τον κλάδο και το περιεχόμενο της αγοράς. Για τους Davenport και Prusak (1998), η γνώση δεν είναι παρά η πληροφορία η οποία προσφέρει ένα πλαίσιο εντός του οποίου ένα άτομο μπορεί να εκτιμήσει νέες εμπειρίες, ενώ για τον Boisot (1998) η γνώση είναι ένα

σύνολο από αποθέματα γνώσης τα οποία χρησιμοποιούνται για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

Από τους παραπάνω ορισμούς της γνώσης, γίνεται αντιληπτό πως για τους ερευνητές της βιβλιογραφίας, η γνώση δεν είναι κάτι στατικό και άσχετο με την λειτουργία μιας οργάνωσης. Αντιθέτως, σχετίζεται άμεσα με τις πιθανότητες επιτυχίας ενός οργανισμού. Η γνώση οφείλει να είναι υπολογίσιμη, επίκτητη, μεταφέρσιμη, αποθηκεύσιμη, χρησιμοποιήσιμη αλλά ταυτόχρονα και ικανή να απαλειφθεί και να αντικατασταθεί από ανανεωμένες εκδοχές της (Drucker 1993, Pemberton & Stonehouse, 2000). Βασικός τρόπος με τον οποίο η γνώση μπορεί να αναπαραχθεί και να διαχυθεί, είναι η μάθηση.

Η έννοια της μάθησης βρίσκεται στην βάση της οργανωσιακής μάθησης. Σύμφωνα με τον Χαλάς (1998, σελ.15), ως μάθηση μπορούμε να λογίσουμε την διαδικασία αυτή κατά την οποία η εμπειρία μετασχηματίζεται σε γνώση. Ταυτόχρονα, η έννοια της μάθησης προσεγγίζεται ως εξής:

α. η οργανωσιακή διάσταση της μάθησης: εντός ενός οργανισμού, ένα σύνολο από διαδικασίες λειτουργεί υποστηρικτικά ή αποτρεπτικά ως προς την ανθρώπινη δραστηριότητα της μάθησης επιδρώντας πάνω στον τρόπο με τον οποίο η εμπειρία μετασχηματίζεται σε γνώση. Ο Hedberg (1981) αναφέρει πως εντός ενός τέτοιου πλαισίου, η γνώση λογίζεται ως πόρος μιας οργάνωσης ενώ η βασικότερη μέθοδος μέσω της οποίας αυτή αφομοιώνεται από τα μέλη της οργάνωσης είναι η κωδικοποίηση αυτής της γνώσης σε οργανωσιακές θεωρίες. Παρόλα αυτά, ο ίδιος σχολιάζει πως η διαδικασία αυτής της κωδικοποίησης δεν είναι πάντοτε εφικτή ή κατάλληλη, ειδικά σε ότι αφορά οργανώσεις που χρειάζεται να λειτουργήσουν εντός ενός περιβάλλοντος ταχέα μεταβαλλόμενου.

β. η κοινωνική διάσταση της μάθησης: επεκτείνοντας την οπτική πάνω στο ζήτημα της μάθησης, η Gherardi (1996) περιγράφει πως η μάθηση είναι μια διαδικασία που γίνεται να ερμηνευθεί ως ένας καθρεπτισμός που συντελείται στο εσωτερικό ή ψυχικό επίπεδο του ατόμου και του επιπέδου της κοινωνικής αντίληψης. Ως εκ τούτου, συμπεραίνει η ίδια, η μάθηση είναι μια ιδιότητα σύμφυτη του ανθρώπου.

Επανερχόμενοι στο ζήτημα της μάθησης εντός μιας οργάνωσης, εντοπίζουμε πως ο Marquardt (1996), διακρίνει τρία επίπεδα μάθησης εντός ενός οργανισμού. Το πρώτο επίπεδο αφορά την ατομική μάθηση, η οποία σχετίζεται με τις αλλαγές αυτές στις δεξιότητες, γνώσεις ή συμπεριφορά και αξίες που αποκτά ένα άτομο μέσα από την προσωπική μελέτη, την τεχνολογία, την εκπαίδευση ή και την παρατήρηση. Το δεύτερο επίπεδο αφορά την ομαδική μάθηση το οποίο αφορά την αύξηση της γνώσης και των δεξιοτήτων που γίνεται εφικτή μέσα σε μια ομάδα. Τέλος, το τρίτο επίπεδο που εντοπίζει ο ίδιος αφορά την οργανωσιακή μάθηση, η οποία συνίσταται στην προσπάθεια ενός οργανισμού να διευρύνει τις πνευματικές και παραγωγικές ικανότητες των μελών που τον αποτελούν. Η διαφορά αυτού του επιπέδου μάθησης από τα προηγούμενα συνίσταται στο γεγονός ότι αυτό βασίζεται σε μια ολιστική προσέγγιση εντός ενός οργανισμού, που χρησιμοποιεί το σύνολο της παρελθούσας γνώσης και εμπειρίας εντός του οργανισμού, την οργανωσιακή μνήμη.

Στην επόμενη υποενότητα θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα διάφοροι ορισμοί της οργανωσιακής μάθησης.

1.1.4 Οργανωσιακή Μάθηση

Ως θεμελιωτές του όρου της οργανωσιακής μάθησης εμφανίζονται στην βιβλιογραφία οι Cyert και March (1964), όπως αναφέρθηκε και στην αρχή της ενότητας. Παρόλα αυτά, ο όρος φαίνεται να χρησιμοποιείται για πρώτη φορά στην βιβλιογραφία δύο χρόνια αργότερα, από τους Cangelosi και Dill (1965). Μια δεκαετία αργότερα, οι Argyris και Schon (1978) εκφράζουν την διαφωνία τους με την θέση των Cyert και March (1964). Για τους πρώτους, η οργανωσιακή μάθηση πρέπει να προσεγγίζεται με όρους οικονομικής λογικής. Ταυτόχρονα, οι ίδιοι υποστηρίζουν πως τόσο τα άτομα όσο και οι οργανισμοί, διατηρούν μια αμυντική στάση απέναντι στην εμπειρία της μάθησης στοχεύοντας στην προστασία του εαυτού τους. Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν συνοπτικά κάποιοι από τους ορισμούς της οργανωσιακής μάθησης που εντοπίστηκαν μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας.

Ο Argyris (1977) περιγράφει την οργανωσιακή μάθηση ως μια διαδικασία κατά την οποία τα μέλη ενός οργανισμού κινητοποιούνται για την ανίχνευση σφαλμάτων ή ανωμαλιών. Στην συνέχεια, προσπαθούν να τα διορθώσουν με αναδιάρθρωση της οργανωτικής θεωρίας της δράσης, μέσω της ενσωμάτωσης των αποτελεσμάτων της έρευνας τους σε οργανωτικούς χάρτες και εικόνες. Σε ένα πιο σύντομο ορισμό, ο Ortenblad (2001), αναφέρει πως η οργανωσιακή μάθηση είναι το σύνολο των υφισταμένων μαθησιακών διαδικασιών και δραστηριοτήτων εντός ενός οργανισμού. Κοντά στον ορισμό του Argyris (1977), βρίσκεται και ο ορισμός των Fiol και Lyles (1985), οι οποίοι θεωρούν πως η οργανωσιακή μάθηση είναι μια διαδικασία βελτίωσης των ενεργειών ενός οργανισμού μέσω καλύτερης γνώσης και κατανόησης των πιθανών δυσλειτουργιών.

Στους Song και Kolb (2012) η οργανωσιακή μάθηση αφορά το σύνολο αυτό των δραστηριοτήτων που έχουν να κάνουν με την παραγωγή νέων γνώσεων, δεξιοτήτων, απόψεων και στάσεων, με την χρήση ήδη υπαρχουσών γνώσεων εμπειριών του παρελθόντος αλλά και της παρατήρησης του περιβάλλοντος. Ο Schneiderman την ορίζει ως την απόκτηση εφαρμογή και τέλεια γνώση νέων εργαλείων και μεθόδων που θα επιτρέψουν την πιο γρήγορη αναβάθμιση των λειτουργιών που κρίνονται κρίσιμες για την επιτυχία της οργάνωσης. Για τους Dunkan και Weiss (1979), η οργανωσιακή μάθηση είναι μια «διαδικασία στο εσωτερικό της οργάνωσης μέσω της οποίας αναπτύσσεται η γνώση για τις σχέσεις δράσης – εκροής και τις επιπτώσεις του περιβάλλοντος στις σχέσεις αυτές».

Για τους Daft και Weick (1984), η οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσονται οι γνώσεις σχετικά με τις σχέσεις των αποτελεσμάτων των δράσεων ενός οργανισμού εντός του περιβάλλοντος του. Ο Nevis την ορίζει ως μια ικανότητα ή σύνολο από διαδικασίες εντός ενός οργανισμού

οι οποίες μέσω της χρήσης της εμπειρίας, αποσκοπούν στην διατήρηση ή και την βελτίωση της απόδοσης του. Ο Schwandt (1993) θεωρεί πως πρόκειται για ένα ευρύτερο σύστημα ενεργειών, παραγόντων, συμβόλων και διαδικασιών το οποίο επιτρέπει σε μια οργάνωση να μετουσιώνει τις πληροφορίες από το περιβάλλον της σε αξιόλογη γνώση η οποία εν συνεχεία θα της επιτρέψει να αυξήσει την προσαρμοστική της ικανότητα.

Για τον Friedman (2001), η οργανωσιακή μάθηση είναι μια διαδικασία κυκλικής φύσεως η οποία καταφέρνει να συνδέσει την ατομική πίστη με την ατομική δράση στην οργανωτική δράση, την ανταπόκριση στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος και τέλος πάλι με την ατομική πίστη, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα σύστημα θετικής ανατροφοδότησης. Ο ίδιος συνεχίζει υποστηρίζοντας πως είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να αποκτήσει γνώσεις και μια βαθύτερη κατανόηση χρησιμοποιώντας την εμπειρία από το φυσικό περιβάλλον μέσω πειραματισμού, παρατήρησης, ανάλυσης αλλά και μιας αναγκαίας προθυμίας να μελετήσει εξίσου, τόσο τις επιτυχίες του όσο και τις αποτυχίες του. Τέλος, για τους Vera και Crossan (2001), πρόκειται για μια διαδικασία μάθησης συλλογικού χαρακτήρα η οποία βασίζεται σε κοινές σκέψεις και ενέργειες, επηρεαζόμενες από ένα θεσμοθετημένο κλίμα.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως αν και δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για την οργανωσιακή μάθηση στην βιβλιογραφία, παρόλα αυτά υπάρχει μια σειρά από κοινούς τύπους στις προσεγγίσεις των μελετητών. Αρχικά, υπάρχει μια έμφαση στην σύνδεση της οργανωσιακής μάθησης με την συνεχή μάθηση του ατόμου αλλά και μιας ευρύτερης ομάδας η οποία αποτελεί είτε το σύνολο του οργανισμού είτε υποομάδα του. Ακόμη, έμφαση δίνεται στην δημιουργία και διάχυση των γνώσεων εντός του οργανισμού αλλά και στην ικανότητα του οργανισμού να διαχειρίζεται αυτές τις γνώσεις. Ειδικά σε ότι αφορά το δεύτερο σκέλος της προηγούμενης διαπίστωσης, κρίνεται πολύ σημαντικό για το επίπεδο της οργανωσιακής μάθησης το κατά πόσο ο οργανισμός είναι ικανός να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα που προκύπτουν από την μελέτη της εμπειρίας αλλά ταυτόχρονα και το πόσο ικανός είναι στο να αλλάζει την οργανωσιακή του συμπεριφορά όταν το απαιτούν οι συνθήκες. Εν τέλει, το βασικό ερώτημα στο οποίο καλείται να απαντήσει ένας ορισμός της οργανωσιακής μάθησης, είναι πώς μαθαίνει ένας οργανισμός.

1.1.5 Ηγεσία

Σε ότι αφορά τον ίδιο τον ορισμό της ηγεσίας, ο Bass (1960) αναφέρει πως η ηγεσία συνίσταται σε μια αλληλεπίδραση προσώπων η οποία κινείται εκ των άνω προς τα κάτω. Οι Hartley και Hartley (1960) καταγράφοντας την άποψη του T. N. Whitenead αναφέρουν πως ηγέτης είναι η προσωπικότητα εκείνη η οποία εκλέγεται από μια ομάδα με σκοπό να την οδηγήσει στην επίτευξη ενός στόχου προς τον οποίο αυτή ήδη τείνει. Οι Katz και Kahn (1978) σχολιάζουν πως η ηγεσία θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το αποτέλεσμα της υπακοής των μελών ενός οργανισμού, τοποθέτηση η οποία επεκτεινόμενη εντάσσει και την παράμετρο της προσαρμογής μιας ομάδας στις

απαιτήσεις και τις ανάγκες του με στόχο την επίτευξη των στόχων του με το λιγότερο δυνατόν κόστος (Μαντάς, Κακούνης & Ντάνος, 1992).

Ο Korman (1971) θεωρεί πως ο ρόλος της ηγεσίας συνίσταται στην ικανότητα του προσώπου που την φέρει να επηρεάζει άλλα πρόσωπα, δίνοντας σε αυτά κατευθύνσεις. Ο Rahim (1983) επεκτείνει αυτό τον ορισμό σχολιάζοντας πως η ηγεσία γίνεται να οριστεί ως μια διαδικασία επίδρασης η οποία έχει ως σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας ομάδας, μικρότερης ή μεγαλύτερης, μια οργάνωσης, τυπικής ή άτυπης, αλλά και ενός ατόμου ξεχωριστά, με τρόπο τέτοιο που να προσπαθούν πρόθυμα να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί από την ομάδα στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται.

Οι Bennis και Nanus (1985) θεωρούν πως η ηγεσία δεν είναι άλλο από την φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου, άποψη η οποία αντανακλάται και στον Cashman (1998) ο οποίος καταθέτει πως η ηγεσία είναι η αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία. Ο Μπουραντάς (2002) θεωρεί πως η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας ομάδας ανθρώπων, μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης, από ένα άτομο, η οποία επιτυγχάνει την προθυμοποίηση της ομάδας να προσπαθήσει να πετύχει τους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της με την βέλτιστη δυνατή αποδοτικότητα. Σύμφωνα με τους Dhuey και Lipscomb (2007) η ηγεσία εκφράζει τον συνδυασμό έμφυτων ικανοτήτων και επίκτητων προσόντων με μια φιλοσοφική προσέγγιση.

Για τον Χυτήρη (1996) ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους με στόχο την εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας ή του οργανισμού. Ο Πιασαρδής (2004) θεωρεί πως η ηγεσία δύναται να αντιμετωπιστεί ως ένα πλέγμα συμπεριφορών που χρησιμοποιούνται όταν γίνεται προσπάθεια επιρροής της συμπεριφοράς τους. Ο ορισμός αυτός συμφωνεί κατά βάση και με την αντίληψη πως ηγεσία είναι μια διαδικασία άσκησης κοινωνικής επιρροής όπου ασκείται σκόπιμη επιρροή από κάποιο πρόσωπο ή κάποια ομάδα σε άλλα πρόσωπα ή ομάδες η οποία αποσκοπεί στην οικοδόμηση μιας σειράς δραστηριοτήτων και σχέσεων με μία ομάδα ή έναν οργανισμό (Yukl, 2002).

Από το σύνολο των ορισμών που παρατέθηκαν γίνεται αντιληπτό πως η ηγεσία είναι μια έννοια η οποία αναφέρεται στην επιρροή στην συμπεριφορά ατόμων ή και ομάδων με στόχο την επίτευξη στόχων. Ταυτόχρονα, η πλειοψηφία των ορισμών συγκλίνει στο ότι η ηγεσία θα πρέπει να θεωρείται ως διαδικασία η οποία αφορά μια ομαδική λειτουργία καθώς απαιτεί τουλάχιστο δύο άτομα τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Οι Zaccaro και Klimoski (2002) επιχειρώντας να διασαφηνίσουν περαιτέρω την έννοια της αλληλεπίδρασης, σημειώνουν πως αυτή αναφέρεται στους ποικίλους τρόπους με τους οποίους η ηγεσία εμπλέκεται με την πρόοδο της ομάδας επηρεάζοντας την συλλογική προσπάθεια που ασκείται από αυτήν. Η επίδραση αυτή είναι αμφίδρομη καθώς ο βαθμός προετοιμασίας μιας ομάδας επηρεάζει το κατά πόσο η επίδραση της ηγεσίας θα είναι αποτελεσματική ή όχι. Η ηγεσία εμπεριέχει την στοχοθεσία και την καθοδήγηση των δραστηριοτήτων μιας ομάδας και τέλος, οφείλει να εκληφθεί ως σκόπιμη άσκηση επιρροής καθώς οι

ηγέτες επιδιώκουν να επηρεάσουν την συμπεριφορά άλλων ανθρώπων μέσα από αυτή την διαδικασία (Σαϊτης, 2005).

Η ηγεσία και ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται καταδεικνύεται στην βιβλιογραφία ως βασική παράμετρος της λειτουργίας ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, ο ρόλος της είναι καταλυτικός για την καλλιέργεια και εφαρμογή ενός μοντέλου οργανωσιακής κουλτούρας εντός του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Bass (1985) πρέπει να γίνει μια διάκριση ανάμεσα στην ηγεσία και το management, καθώς το δεύτερο αφορά περισσότερο την επίτευξη οργανωσιακών στόχων και διαδικασιών ενώ η πρώτη αφορά τον ρόλο του ηγέτη στον καθορισμό του σκοπού του οργανισμού ή στην καθιέρωση ενός οράματος αλλαγής. Η ηγεσία ως εκ τούτου μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία επιρροής και εκπαίδευσης των άλλων που έχει ως στόχο να τους διδάξει το πως μια σειρά από δραστηριότητες και στόχους οφείλουν να εκπληρωθούν. Εντός αυτού του πλαισίου, πρόκειται για μια διαδικασία η οποία στοχεύει στην διαμόρφωση μιας διαδικασίας η οποία θα διευκολύνει τόσο τις ατομικές όσο και τις συλλογικές προσπάθειες των μελών ενός οργανισμού να μάθουν αλλά και να επιτύχουν τους κοινούς στόχους του δεδομένου οργανισμού (Yukl, 2002). Η σύνδεση της ηγεσίας με τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός εν τέλει μαθαίνει, είναι τεκμηριωμένη από την βιβλιογραφία (Berson, Nemanich, Waldman, Galvin & Keller, 2006).

1.2 Η έννοια της γνώσης στο Management

Μελετώντας τη βιβλιογραφία των θεωριών οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων εντοπίζουμε μία συγκροτημένη προσπάθεια ορισμού της έννοιας της γνώσης όπως αυτή παρουσιάζεται μέσα στα πλαίσια της λειτουργίας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν συνοπτικά οι διάφορες προσεγγίσεις που εντοπίστηκαν μέσα στη βιβλιογραφία για να γίνει κατανοητό το πώς η γνώση αντιμετωπίζεται στα πλαίσια ενός οργανισμού αλλά ταυτόχρονα και το πώς αυτή μπορεί να ερμηνευτεί.

1.2.1 Επιστημονική διοίκηση

Ήδη από το γύρισμα του 19ου έως τον 20ο αιώνα στη σκέψη του Frederick Winslow Taylor (1856-1915), εντοπίζονται οι πρώτες προσπάθειες ερμηνείας της διαχείρισης της γνώσης μέσα από το μοντέλο της Επιστημονικής Διοίκησης που είχε ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας ενός εργαζόμενου. Ο Drucker (1994) αναφέρει πώς το σύνολο των επιτευγμάτων, τόσο οικονομικών όσο και κοινωνικών, του 20ου αιώνα είναι αποτέλεσμα της συνεχόμενης ανόδου της παραγωγικότητας της εργασίας η οποία με τη σειρά της έδωσε την δυνατότητα μετάβασης σε μία αναπτυγμένη οικονομία. Αντίθετα, μία οικονομία η οποία είναι μη αναπτυγμένη, ή ακόμη αναπτυσσόμενη, χαρακτηρίζεται από χαμηλή παραγωγικότητα στους εργαζόμενους.

Ο Taylor, έδωσε μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη της τυποποίησης της εργασίας, υποστηρίζοντας ότι η δουλειά των μάνατζερ ήταν να παρατηρούν το σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας, να την οργανώνουν και να την επανασχεδιάζουν ανάλογα με τον τρόπο ο οποίος θα την καθιστούσε περισσότερο αποδοτική. Ο ίδιος ανέφερε ότι αυτή η μέθοδος αποτελεί την βέλτιστη μέθοδο εργασίας. μέσα από την τυποποίηση των διεργασιών της παραγωγής προωθείται ο χωρισμός τους σε ενέργειες οι οποίες στη συνέχεια υποδιαιρούνται σε απλές δράσεις και οι οποίες μπορούν να περιγραφούν και να ποσοτικοποιηθούν πολύ πιο εύκολα. Ευθύνη των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης ήταν να καταφέρουν να εξάγουν και να καταγράψουν τη γνώση που ήταν απαραίτητη για την υλοποίηση των διεργασιών, από τους εργάτες, και να πετύχουν την τυποποίηση της εμπειρίας της εργασίας με στόχο τη μετατροπή της σε μία αντικειμενική και επιστημονικά προσεγγίσιμη γνώση. Με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός θα αποκτούσε πρόσβαση στην γνώση της παραγωγικής διαδικασίας με στόχο την διαχείριση αυτής με έναν τρόπο βέλτιστο.

Παρόλα αυτά, η θεωρία του επιστημονικού management δεν κατάφερε να αντιληφθεί ότι το σύνολο των εμπειριών και των κρίσεων που παράγει η διαδικασία της εργασίας στους εργάτες εν τέλει αποτελεί πηγή νέας γνώσης η οποία προστίθεται στην παλαιά. Ως εκ τούτου, το βάρος της δημιουργίας νέων τρόπων η μεθόδων εργασίας μετατοπίστηκε αποκλειστικά στο management του οργανισμού το οποίο ανέλαβε την υποχρέωση τόσο της ταξινόμησης όσο και της καταγραφής της γνώσης με στόχο την μετατροπή της σε μία σειρά από κανόνες και τύπους οι οποίοι θα έπρεπε να εφαρμόζονται καθημερινά συνεργασία.

Συμπερασματικά, οι αρχές του επιστημονικού management αφορούσαν τον διαχωρισμό της εργασίας σε δύο τμήματα, αυτό του προγραμματισμού το οποίο περνούσε στα χέρια της διοίκησης και αυτό της εκτέλεσης που αφορούσε τους εργαζόμενους. Ακόμη, προβλεπόταν ο προσδιορισμός μιας βέλτιστης μεθόδου η οποία θα όριζε την εκτέλεση των διεργασιών που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της παραγωγής ενώ τέλος, υπήρχε πρόβλεψη για μία σειρά από ενέργειες οι οποίες θα οδηγούσαν στην απλοποίηση και τυποποίηση του συνόλου των διαφόρων ενεργειών που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της καθημερινής λειτουργίας ενός οργανισμού.

1.2.2 Μοντέλο Ανθρώπινων Σχέσεων

Κύριοι εκφραστές της θεωρίας των ανθρώπινων σχέσεων είναι οι Mayo (1933) και Weick (1969). Στο έργο του Barnard (1938) εντοπίζουμε την προσπάθεια συνθέσεως της επιστημονικής διοίκησης με την θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων ενώ ταυτόχρονα είναι από τους πρώτους ερευνητές που ασχολούνται με την θεμελίωση της οργανωσιακής θεωρίας. Αν και δεν ασχολήθηκε κυρίως με το ζήτημα της γνώσης, οι απόψεις του πάνω σε αυτή, μπορούν να συνοψιστούν ως εξής. Αρχικά, η γνώση αποτελείται όχι μόνο από το λογικό και γλωσσικό περιεχόμενο, δηλαδή από η συνειδητή σκέψη η οποία μπορεί να εκφραστεί μέσα από λέξεις ή σύμβολα και

κώδικες, αλλά ταυτόχρονα και από ένα συμπεριφορικό και μη γλωσσικό περιεχόμενο. Σε αυτό εντοπίζει, μία σειρά από υποσυνείδητες διαδικασίες που έχουν την ικανότητα να εκφραστούν μέσα από κρίσεις αποφάσεις οι ενέργειες των υποκειμένων πάνω σε πρακτικά ζητήματα. Σε δεύτερο επίπεδο, ο ίδιος υποστήριζε ότι οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν αξίες, πεποιθήσεις και ιδέες που έχουν ως σκοπό όχι μόνο τη διατήρηση της πληρότητας του ισχύοντος συστήματος γνώσης που υφίσταται εντός του εκάστοτε οργανισμού αλλά ταυτόχρονα και την διοίκηση αυτού στα πλαίσια ενός συνεργατικού συστήματος.

1.2.3 Η επεξεργασία πληροφοριών και το Παράδειγμα του Simon

Ο Simon (1973), κατέγραψε τη διαπίστωση του ότι τα στελέχη ενός οργανισμού επιτελούν μία Βασική λειτουργία η οποία δεν είναι άλλη από τη λήψη αποφάσεων. Ο ίδιος στη συνέχεια ανέπτυξε μία άποψη η οποία αντιμετώπιζε τον οργανισμό ως μία μηχανή η οποία είναι ικανή να επεξεργάζεται πληροφορίες. Παρακάμπτοντας την συμπεριφορική γνώση και της μη γλωσσικές νοητικές διαδικασίες του Barnard, προσπάθησε να τυποποιήσει την πληροφορία, υποστηρίζοντας ότι για να καταστεί αποτελεσματική η επεξεργασία πληροφοριών, τα πολύπλοκα προβλήματα θα πρέπει να οδηγούνται στην απλοποίηση, Ενώ ταυτόχρονα οι οργανωσιακές δομές θα πρέπει να έχουνε τόση εξειδίκευση όσοι είναι απαραίτητοι έτσι ώστε οι μονάδες που αποτελούν έναν οργανισμό να μην έχουν ανάγκη περί τις αλληλεπιδράσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων τους στα πλαίσια της λειτουργίας του οργανισμού.

Η προσέγγιση αυτή, βασιζόμενη σε μία ορθολογιστική άποψη, οδήγησε τον Simon στο να μη λάβει υπόψη του Το δυναμικό του ανθρώπου για δημιουργία νέας γνώσης, είτε σε ατομικό επίπεδο, είτε και σε οργανωσιακό. Ταυτόχρονα δεν έλαβε υπόψη του ότι ο άνθρωπος έχει την τάση να ανακαλύπτει προβλήματα με ενεργό τρόπο και να προσπαθεί να παράξει την κατάλληλη γνώση η οποία θα του επιτρέψει να τα επιλύσει για να μπορέσει να εκπληρώσει τις ανάγκες του στην καθημερινότητα είτε προσωπικής του ζωής είτε της λειτουργίας ενός οργανισμού (Nonaka & Takeuchi, 1995).

1.2.4 Το μοντέλο του Κάδου Απορριμάτων

Οι Cohen, March και Olsen (1972), πρότειναν το μοντέλο “Κάδου Απορριμάτων” (Garbage Can Model), το οποίο υπογράμμιζε την ύπαρξη συλλογικών και ασαφών χαρακτηριστικών στη φύση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων από τα υποκείμενα. Οι ίδιοι υποστήριζαν ότι ένας οργανισμός αποτελείται από ένα άθροισμα συνόλων. Το πρώτο σύνολο αφορά τις ευκαιρίες προς επιλογή, δηλαδή την δυνατότητα εντοπισμού προβλημάτων. Το δεύτερο σύνολο αφορούσε τα ίδια τα προβλήματα αλλά και τα ζητήματα τα οποία έπρεπε να τεθούν προς συζήτηση και τα οποία με τη σειρά τους αναζητούσαν

καταστάσεις στις οποίες έπρεπε να ληφθεί κάποια απόφαση με στόχο να βγουν στην επιφάνεια. Το επόμενο σύνολο αφορούσε λύσεις οι οποίες με τη σειρά τους αναζητούσαν τα ερωτήματα στα οποία θα μπορούσαν πιθανόν να αποτελέσουν την απάντηση. Τέλος, εντόπισαν ένα σύνολο από λήπτες αποφάσεων οι οποίοι συμμετείχαν στη διαδικασία και οι οποίοι αναζητούσαν ένα αντικείμενο εργασίας.

Στα πλαίσια αυτού του μοντέλου, οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται προς επιλογή είναι ισοδύναμες με απορρίμματα, ενώ αντίστοιχα τόσο οι λύσεις όσο και οι δυνητικοί λήπτες αποφάσεων εντός του οργανισμού αποτελούν με τη σειρά τους τον κάδο απορριμμάτων. Ως εκ τούτου μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι σε αυτό το μοντέλο ο οργανισμός νοείται ως ένα σύστημα αντίληψης το οποίο καταφέρνει να αποδίδει Με αναδρομικό τρόπο Νόημα στα όσα διαδραματίζονται σε αντίθεση με μία αντίληψη που θεωρεί ως βάση την ύπαρξη ενός συστήματος σχεδιασμό και ορθολογικής λήψης αποφάσεων τα υποκείμενα. Ο March (1978) υποστηρίζει ότι οι προτιμήσεις είναι αποτέλεσμα της δράσης και όχι το αντίστροφο. Ότι δηλαδή οι προτιμήσεις είναι αυτές οι οποίες εν τέλει καθοδηγούν τη δράση. Παρόλα αυτά το μοντέλο του κάδου απορριμμάτων Αν και κατάφερε να σημειώσει το ρόλο της ασάφειας καθώς επίσης και της έλλειψης τάξης εντός ενός οργανισμού ταυτόχρονα όμως δεν κατάφερε να χωρίσει με κάποιο αποτελεσματικό τρόπο τη μάθηση που πραγματοποιείται αφενός στα άτομα και αφετέρου στους οργανισμούς, ενώ επίσης δεν κατάφερε να διερευνήσει τη σημασία μιας ενεργούς δημιουργίας της γνώσης εντός ενός οργανισμού (Nonaka & Takeuchi, 1995).

1.2.5 Θεωρία της Εξαγωγής Νοήματος

Ο Weick (1993) εισήγαγε τη θεωρία της εξαγωγής οργανωσιακού νοήματος λαμβάνοντας υπόψιν παρόμοια δεδομένα με αυτά πάνω στα οποία στηρίχθηκε το μοντέλο του κάδου απορριμμάτων, όπως για παράδειγμα την αναδρομική ορθολογικότητα. Η κεντρική ιδέα πίσω από την θεωρία εξαγωγής συναλλάγματος βασίζεται στην θέση ότι η πραγματικότητα αποτελεί ένα επίτευγμα το οποίο προκύπτει από την προσπάθεια των υποκειμένων να επιβάλουν τάξη και να ερμηνεύσουν αναδρομικά τα γεγονότα τα οποία βίωσαν στο παρελθόν. Η διαδικασία εξαγωγής νοήματος δίνει περισσότερη έμφαση πάνω στο γεγονός ότι τα υποκείμενα προσπαθούν να παράξουν ένα σύνολο από εξηγήσεις που βασίζονται σε ορθολογικά κριτήρια για το τι συμβαίνει στο περιβάλλον γύρω τους και το οποίο αφορά τόσο τον εαυτό τους όσο και τα υπόλοιπα υποκείμενα με τα οποία μοιράζονται τον ίδιο χώρο.

Ο Weick (1993) υποστήριξε ότι ο οργανισμός είναι ένα σύνολο από κύκλους που αποτελούνται από δομημένες συμπεριφορές και και θεώρησε ότι τόσο η κοινή πληροφορία όσο και το κοινό νόημα εντάσσονται σε μία δομή των οργανισμών αλλά και των συμπεριφορών. Ο ίδιος υποστήριξε ότι είναι δυνατόν να υπάρξει οργανωμένη δράση, δηλαδή η επίτευξη της σύγκλισης ανάμεσα στα μέλη, Παρά το γεγονός ότι ταυτόχρονα μπορεί να υπάρχουν πολλές διαφορετικές ερμηνείες αλλά και διαφωνίες σχετικά με τη διάσταση ενός νοήματος, με μόνη προϋπόθεση την ύπαρξη

κοινής συναίνεσης σε κάποια άλλη διάσταση. Εν τέλει όμως η θεωρία αυτή διατηρεί μία παθητικότητα η οποία την οδηγεί στο να στερείται μιας περισσότερο ενεργητικής απόψης για τον οργανισμό και τη λειτουργία του, μιας άποψης δηλαδή η οποία θα περιλαμβάνει την έννοια του δημιουργικού χάους η οποία έχει κρίσιμη σημασία στη διαδικασία δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης (Nonaka & Takeuchi, 1995).

1.3 Μοντέλα μάθησης και οργανισμών

Στην συνέχεια θα παρουσιαστεί μια σειρά από μοντέλα οργάνωσης ενός οργανισμού και η σχέση τους με το ζήτημα της οργανωσιακής μάθησης. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πως στην οργάνωση και διοίκηση των οργανισμών, δεν υπάρχει ένα ενιαίο μοντέλο το οποίο να έχει την ικανότητα να ερμηνεύει το σύνολο των πτυχών της λειτουργίας ενός οργανισμού. Ταυτόχρονα, νέα δεδομένα και ερμηνευτικές προσεγγίσεις πάνω σε αυτά δημιουργούν νέα αναλυτικά σχήματα. Ως εκ τούτου, υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις πάνω στο πως ένας οργανισμός μαθαίνει αλλά ταυτόχρονα και πάνω στο πως αυτό μπορεί να καταστεί περισσότερο αποδοτικό. Τέλος, τα παρακάτω μοντέλα παρουσιάζονται σε «ιδανικές» μορφές. Στην πραγματικότητα, ένας οργανισμός δεν εφαρμόζει κάποιο μοναδικό μοντέλο, αλλά παρουσιάζει χαρακτηριστικά όλων των παρακάτω, σε διαφορετικά επίπεδα, ανάλογα με το είδος του οργανισμού και τον βαθμό οργάνωσης του.

1.3.1 Γνωστικές θεωρίες

Οι γνωστικές επιστήμες σήμερα, δίνουν περισσότερη έμφαση σε αυτές τις δομές και διαδικασίες της ανθρώπινης ικανότητας που επηρεάζουν την μεταφορά και απορρόφηση της γνώσης, όπως για παράδειγμα στον ρόλο που διαδραματίζει η μνήμη και η διαδικασία πρόσληψης και ενσωμάτωσης της πληροφορίας, και λιγότερο σε αυτές τις διαδικασίες που ασχολούνται με απόκτηση αλλά και την μεταφορά της γνώσης, που ήταν κυρίαρχες στις θεωρητικές προσεγγίσεις της μαθησιακής θεωρίας.

Σε ότι αφορά την οργανωσιακή συμπεριφορά, η γνωστική προσέγγιση έχει εφαρμογή κυρίως στο πεδίο των θεωριών υποκίνησης. Έννοιες όπως οι προσδοκίες που έχει ένα υποκείμενο, οι συνεισφορές, τα σημεία ελέγχου αλλά και η στοχοθεσία, αποτελούν εν τέλει γνωστικές έννοιες, οι οποίες αναπαριστούν την σκοπιμότητα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αντίθετα με την θεωρία του συμπεριφορισμού, η έρευνα στις γνωστικές θεωρίες εστιάζει περισσότερο στην εσωτερική αναπαράσταση των εξωτερικών ερεθισμάτων ενώ δίνεται ιδιαίτερη σημασία σε αυτές τις διαδικασίες που το υποκείμενο εκτελεί ενσυνείδητα. Μέσα από μια τέτοια προσέγγιση, η μαθησιακή διαδικασία δεν αντιμετωπίζεται ως ένα μηχανιστικό σύνολο από ερεθίσματα και αντιδράσεις ή ως σύνδεση της συμπεριφοράς του υποκειμένου και

των συνεπειών της, αλλά ως ένα αποτέλεσμα το οποίο προκύπτει από μια διαδικασία δόμησης των πληροφοριών εντός μιας σειράς από προυπάρχουσες γνωστικές δομές.

Ως εκ τούτου, η γνωστική μάθηση αναλύεται ως η διαδικασία πρόσκτησης, οργάνωσης, κωδικοποίησης αλλά και επεξεργασίας των διαθέσιμων στο υποκείμενο πληροφοριών, με σημαντικότερο χαρακτηριστικό την ενεργητική συμμετοχή του μαθητή καθώς επίσης και την δημιουργία μιας σειράς γνωστικών δομών χωρίς ταυτόχρονα να λογίζονται αυτές ως απομονωμένες συνεξαρτήσεις στο άτομο (Ματάκος, 2012).

1.3.2 Γνωστικό μοντέλο

Το γνωστικό μοντέλο ή αλλιώς γνωστικό μάνατζμεντ έρχεται να ερμηνεύσει τις διαδικασίες μάθησης εντός ενός οργανισμού πάνω σε μια βάση τεσσάρων επιπέδων: τον μονό βρόγχο, τον διπλό βρόγχο, το γνωστικό μάνατζμεντ και τον έλεγχο – ρύθμιση (Bouvier, 2013). Οι Argyris και Schon, (1995), αναφέρουν πως η μάθηση μπορεί να θεωρηθεί ότι διακρίνεται σε δύο βρόγχους, την προσαρμοστική και την γενετική. Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν αυτοί οι δύο τύποι μάθησης καθώς και η εξέλιξη της θεωρίας σήμερα.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τον Bouvier (2013) ο μονός βρόγχος (single loop learning) αναφέρεται στην προσπάθεια του συστήματος να αντιμετωπίσει ζητήματα που θα προκύψουν ενδεχομένως χωρίς όμως να φροντίζει για την πρόβλεψη τους στο μέλλον. Ουσιαστικά, περιγράφει μια σχεδόν ενστικτώδη αντίδραση απέναντι σε οποιαδήποτε απόκλιση από τους αρχικούς στόχους, χωρίς να υπάρχει κάποιος σχεδιασμός για έλεγχο των βαθύτερων αιτιών αυτής της απόκλισης. Ο Κοντάκος (2014) αναφέρει πως πρόκειται για την επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν σε έναν οργανισμό και τα οποία προσεγγίζονται με βάση τους υπάρχοντες στόχους, κανόνες και στρατηγικές δράσης. Ο ίδιος, σχολιάζει πως πρόκειται για την μάθηση σε ένα πρώτο επίπεδο, με την λειτουργία της να βασίζεται σε μικρές και όχι δομικές διορθώσεις στην δράση του συστήματος. Στην μάθηση απλού βρόχου, ο οργανισμός εν τέλει προσαρμόζεται στις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον του χωρίς να τον απασχολεί η κατάστρωση κάποιου περισσότερο μακροπρόθεσμου σχεδιασμού για την αντιμετώπιση νέων πιθανών προκλήσεων που μπορεί να ανακύψουν. Η μάθηση μονού βρόχου προσφέρει μια μονοδιάστατη απάντηση σε ένα μονοδιάστατο ερώτημα (Serrat, 2009) ενώ ταυτόχρονα μπορεί να θεωρηθεί ότι αν και αντιμετωπίζει ένα ζήτημα που έχει ανακύψει, μια δυσκολία για την λειτουργία του οργανισμού, ταυτόχρονα αγνοεί ένα περισσότερο θεμελιώδες πρόβλημα καθώς η αναντιστοιχία ή το σφάλμα που αποτέλεσαν την αιτία του προβλήματος υπήρχαν στην αρχική θέση.

Η μάθηση του διπλού βρόχου σύμφωνα με τους Beeby και Booth (2000) έχει να κάνει με τον λόγο και τον τρόπο με τον οποία μια οργάνωση αλλάζει καθώς επίσης και με τις διαδικασίες που συμβαίνουν καθώς ο οργανισμός οδηγείται στο να αμφισβητήσει μια σειρά από υποθέσεις και δεδομένα σχετικά τόσο με την αποστολή του όσο και με τις δυνατότητες που έχει για να φέρει αυτήν εις πέρας, με αποτέλεσμα

να δημιουργεί νέους τρόπους με τους οποίους θα προσλαμβάνει και θα αντιμετωπίζει τα εξωτερικά ερεθίσματα.

Οι Argyris και Schon (1995), αναφέρουν πως η μάθηση διπλού βρόγχου μπορεί να χαρακτηριστεί από την αναζήτηση και ταυτόχρονα εξερεύνηση εναλλακτικών ρουτινών, στόχων καθώς και τεχνολογιών και λιγότερο ως μάθηση πάνω στο πως να πετύχουν την περισσότερο αποτελεσματική διεξαγωγή των τρέχοντων καθηκόντων ή ρουτινών. Οι Beeby και Booth (2000), αναφέρουν πως η μάθηση διπλού βρόγχου αποτελεί μια διαδικασία η οποία εν τέλει προκαλεί ρωγμές πάνω στα δεδομένα πλαίσια που ορίζουν την λειτουργία ενός οργανισμού, δίνοντας την δυνατότητα ανοίγματος του στο περιβάλλον του καθώς επίσης της ανάπτυξης μιας μεγαλύτερης αυτονομίας και ευελιξίας στην οργάνωση του. Επιπλέον, η μάθηση διπλού βρόγχου μπορεί επιτρέπει στην διαχείριση του οργανισμού να επιδείξει περισσότερο ευρεία κατανόηση των επιλογών πολιτικής του οργανισμού καθώς και την αποτελεσματικότητά τους, αποτελώντας βασικό μηχανισμό που μπορεί να προσφέρει μια μακροπρόθεσμη οργανωτική επιτυχία (Moynihan, 2008).

1.3.3 Εκκοινωνισμός ή κοινωνικογνωστικό μοντέλο

Ο Καλλίνικος (1998) αναφέρει πως η ατομική συμπεριφορά προκύπτει μέσα από μια διαδικασία εκκοινωνισμού, μέσα από την ενσωμάτωση από το άτομο των κυρίαρχων πολιτισμικών κατηγοριών, δηλαδή των αξιών, αντιλήψεων, κανόνων και συνθηθειών. Στον Maccoby (2007, σελ.3), εντοπίζουμε πως ο όρος εκκοινωνισμός αναφέρεται στην διαδικασία αυτή κατά την οποία ένα υποκείμενο διδάσκεται δεξιότητες, τρόπους συμπεριφοράς, αξίες και κίνητρα τα οποία είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία του εντός της κουλτούρας στην οποία μεγαλώνει. Αν και ο εκκοινωνισμός θεωρούταν πως λάμβανε χώρα κυρίως στην παιδική ηλικία ενός ατόμου, πλέον θεωρείται ευρέως αποδεκτό πως δεν σταματά ποτέ. Το υποκείμενο προσαρμόζεται, κάθε φορά που εντάσσεται σε ένα νέο πλαίσιο, στους κανόνες που κυριαρχούν στο νέο περιβάλλον.

Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης υποστηρίζει πως τα υποκείμενα μαθαίνουν μιμούμενα τις συμπεριφορές των άλλων (Bandura, 1977). Η κοινωνική μάθηση επιτρέπει στα μέλη ενός οργανισμού να διδάσκουν τους συναδέλφους τους μέσα από την λειτουργία τους ως πρότυπα, όπως εντοπίζεται στους Brown, Trevino και Harisson (2005). Η δύναμη της κοινωνικής επιρροής αποτυπώνεται και από τον Yukl (2002), ο οποίος αναφέρει ότι η ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση επιρροής. Όπως αναφέρει ο Bandura (1986) σχεδόν οτιδήποτε γίνεται να μαθευτεί από την άμεση εμπειρία, έχει την δυνατότητα να μαθευτεί και μέσω της έμμεσης εμπειρίας, δηλαδή της παρακολούθησης της συμπεριφοράς των άλλων και των αποτελεσμάτων που αυτή παράγει. Τα μέλη των οργανισμών παρακολουθούν στενά το περιβάλλον τους, εντοπίζοντας ποιες συμπεριφορές ανταμείβονται και ποιες τιμωρούνται, όπως διαπιστώνουν οι Arvey και Jones (1985). Αυτές οι αμοιβές και ποινές είναι που διαμορφώνουν την στάση τους απέναντι στο ευρύτερο σύστημα και καθορίζουν την στάση τους αλλά και την διάθεση τους να προσαρμοστούν στις ανάγκες του

οργανισμού αλλά και να προωθήσουν την ενσωμάτωση αλλαγών που θα καταστήσουν το σύστημα ικανότερο να διαχειριστεί αλλαγές.

Η θεωρία του εκκοινωνισμού, αντιλαμβάνεται πως, όπως έχει ήδη υποστηριχθεί από τον συμπεριφορισμό, στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς των υποκειμένων, δεν είναι μόνο τα ερεθίσματα και οι αντιδράσεις των υποκειμένων που οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα. Απεναντίας, ο τρόπος με τον οποίο το εκάστοτε υποκείμενο εκλαμβάνει και ερμηνεύει το περιβάλλον γύρω του, καθορίζει και τον τρόπο με τον οποίο αυτή εκφράζεται. Οι αντιδράσεις του υποκειμένου, δεν προκύπτουν από μια μηχανιστική διαδικασία εντός της οποίας μια δράση προκαλεί δεδομένα μια αντίδραση. Αντιθέτως, η αντίδραση του υποκειμένου προκύπτει μέσα από τον τρόπο με τον οποίο αυτό αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει το περιβάλλον εντός του οποίου καλείται να μάθει. Η σύνδεση της κοινωνικής μάθησης με την οργανωσιακή γνώση, θα γίνει και στο επόμενο κεφάλαιο.

1.3.4 Θεωρίες προγραμματικής δράσης

Στην βιβλιογραφία εντοπίζεται πως η κοινωνικογνωστική θεωρία του Bandura, αποτέλεσε στην πραγματικότητα ένα μεταβατικό στάδιο από τις «ορθόδοξες» γνωστικές θεωρίες σε αυτές της «προγραμματικής δράσης». Οι θεωρίες προγραμματικής – με την έννοια της προσχεδιασμένης – δράσης, αποτελούν θεωρητικά εργαλεία τα οποία ερευνούς και εξετάζουν την σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στην γνωστική δομή και την δράση των υποκειμένων.

Ως βάση αυτών των θεωριών υπάρχει η παραδοχή πως το υποκείμενο θέτει στόχους και σχεδιάζει, κατευθύνει και ελέγχει τα σχέδια αλλά και τις στρατηγικές που είναι απαραίτητες για την επίτευξη αυτών των στόχων. Σε αντίθεση με το συμπεριφοριστικό μοντέλο όπου οι πράξεις των υποκειμένων ερμηνεύονται με βάση την επιρροή που ασκεί το περιβάλλον στο άτομο, στις θεωρίες προγραμματικής δράσης το ίδιο το υποκείμενο αποκτά έναν περισσότερο ενεργητικό ρόλο. Με αυτό τον τρόπο, έχει την ικανότητα αυτοκαθοδήγησης, ελέγχει δηλαδή και κατευθύνει σε ένα σημαντικό βαθμό τόσο την συμπεριφορά του όσο και τις αποφάσεις του (Ματάκος, 2012).

1.4 Ηγεσία και οργανωσιακή μάθηση

Σε αυτή την υποενότητα θα παρουσιαστούν δύο μοντέλα ηγεσίας τα οποία μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας εντοπίστηκαν να σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή μάθηση. Το πρώτο αφορά το συμμετοχικό management και το δεύτερο το συμπεριφορικό management. Ειδικότερα, το συμπεριφορικό management αναλύεται τόσο ως μοντέλο μάθησης όσο και ως εφαρμογή στα μοντέλα ηγεσίας.

1.4.1 Μετασχηματιστική και Συναλλαγματική Ηγεσία

Η διάκριση ανάμεσα στην μετασχηματιστική και συναλλαγματική ηγεσία γίνεται για πρώτη φορά από τον Downton (1973, στο Barnett, McCormick & Connors, 2001) χωρίς όμως να αποκτά ευρεία αναγνώριση μέχρι την δημοσίευση του έργου του Burns (1978) σχετικά με την πολιτική ηγεσία (Hay, 2006). Κάποια χρόνια αργότερα, ο Bass (1985) συνεχίζει στο ίδιο μήκος κύματος αποτελώντας τον δεύτερο σημαντικό εκφραστή αυτής της θεωρίας. Ο Burns (1978) μέσα από την έρευνα του εξετάζει τους τύπους ηγεσίας και καταλήγει ότι δύο από αυτούς μπορούν να ερμηνεύσουν το σύνολο των μοντέλων μιας μορφής ηγεσίας. Το πρώτο από αυτά το ονομάζει συναλλαγματική και το δεύτερο μετασχηματιστική. Η συναλλαγματική ηγεσία βασίζεται στον ηγέτη και στην ικανότητά του να παρέχει ανταλλάγματα όπως υλικά ή άυλα αγαθά στους υφιστάμενους του ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία αν και επίσης έχει τη βάση της στον ηγέτη, ταυτόχρονα έχει ως στόχο την ανάπτυξη αμοιβαίων σχέσεων με στόχο την προώθηση τις κινητοποίησης τόσο της ηγεσίας όσο και των υφιστάμενων.

Ο Hay (2006) αναφέρει πως η αύξηση του ενδιαφέροντος για την μετασχηματιστική ηγεσία ερμηνεύεται με βάση δύο σημαντικούς παράγοντες ή τάσεις. Η πρώτη είναι αποτέλεσμα των εξελίξεων στον οικονομικό τομέα που άλλαξαν δραματικά τα δεδομένα της οικονομίας της δεκαετίας του 1970. Με το κλείσιμο 25 ετών συνεχόμενης οικονομικής ανάπτυξης, οι ΗΠΑ βρέθηκαν στη θέση του να χρειάζονται να αναπτύξουν νέους τρόπους οργάνωσης και διαχείρισης του προσωπικού τους, εξαιτίας της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου, της σημαντικής αύξησης του ανταγωνισμού, της αυξανόμενης παραγωγικότητας από τις αναπτυσσόμενες χώρες και τέλος εξαιτίας των πολιτικών ανταγωνισμών και των επιπτώσεων στην διακύμανση των τιμών των καυσίμων εκείνη την εποχή. Το εταιρικό περιβάλλον καλούταν να βρει καινούργιους τρόπους για να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες. Από την άλλη, η δεύτερη τάση ή παράγοντας υπήρξε η παραδοχή ότι μέχρι την ανάπτυξη αυτής της θεωρίας οι προηγούμενες θεωρίες ηγεσίας έδιναν περισσότερη σημασία στα χαρακτηριστικά αυτά του ηγέτη - και πολύ λιγότερο στη σχέση του με τον οργανισμό - χωρίς όμως να μπορούν να καταλήξουν σε μία κοινώς αποδεκτή ερμηνεία της σημασίας των μη τυπικών χαρακτηριστικών ενός ηγέτη.

Πριν από την ανάδειξη της σημασίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας η μεγάλη πλειοψηφία των ερευνητών θεωρούσα πως βάση της αποτελεσματικής ηγεσίας ενός οργανισμού αποτελεί το συναλλαγματικό μοντέλο (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Με βάση αυτό, τα μέλη μιας ομάδας συμμορφώνονται με τις ανάγκες του ηγέτη και του οργανισμού που αυτός ηγείται, επειδή περιμένουν από αυτόν μία σειρά από ανταλλάγματα ή την αποφυγή κάποιας τιμωρίας. Η βελτίωση των αποδόσεων των εργαζομένων θα προέκυπτε μέσα από την διατύπωση ξεκάθαρων στόχων και την παροχή αναγνώρισης στους εργαζόμενους οι οποίοι θα προωθούσαν την επίτευξη αυτών. Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε μία μορφή ηγεσίας η οποία έχει αυστηρό έλεγχο της τήρησης των απαιτήσεων και των στόχων που έχουν τεθεί και η οποία είναι διαρκώς έτοιμη να αναλάβει μία άνωθεν δράση αλλαγής στην περίπτωση που ανακύψουν προβλήματα.

Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται σε μία διαφορετική προσέγγιση της πραγματικότητας όπως αυτή εκφράζεται και από τον Leithwood (Cashin et al, 2000, σελ.1):

«..προωθεί έναν επανορισμό της αποστολής και του οράματος των ανθρώπων, μια ανανέωση της δέσμευσης τους και μια αναδόμηση των συστημάτων τους για την ικανοποίηση των στόχων τους. Είναι μια σχέση αμοιβαίας ενεργοποίησης και ανύψωσης η οποία μετατρέπει τους ακόλουθους σε ηγέτες και ενδέχεται να μετατρέψει τους ηγέτες σε ηθικούς πράκτορες. Ως εκ τούτου, η μετασχηματιστική ηγεσία πρέπει να βασίζεται σε ηθικά θεμέλια».

Η μετασχηματιστική ηγεσία ενσωματώνει την θεωρία της την σκέψη του Maslow (1954) και την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών σε μία πυραμίδα όπως επίσης και το πλαίσιο ηθικής ανάπτυξης του Kohlberg (1963). Η εφαρμογή ενός τύπου ηγεσίας όπως η μετασχηματιστική, έρχεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες που ο Maslow έχει εντοπίσει στην πυραμίδα του, όπως για παράδειγμα αυτή της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση ενός υποκειμένου καθώς επίσης και εκτίμηση από το κοινωνικό περιβάλλον. Αντίθετα μέσα από την συναλλαγματική μορφή ηγεσίας, τείνουν να ικανοποιούνται οι ανάγκες αυτές που στην πυραμίδα βρίσκονται χαμηλότερα. Σε ότι αφορά την σύλληψη του Kohlberg, ηγέτες που χρησιμοποιούν το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας κινούνται σε ένα πλαίσιο μετασυμβατικής ηθικής ενώ αντίθετα οι ηγέτες που χρησιμοποιούν το μοντέλο της συναλλαγματικής ηγεσίας κινούνται τόσο στο μετασυμβατικό πλαίσιο ηθικής όσο και στο συμβατικό το οποίο ορίζεται από αρχές όπως η τιμωρία, ο σεβασμός στην εξουσία και η συμμόρφωση σε εντολές καθώς επίσης και η συμμόρφωση με ένα σύνολο κοινωνικών συμβάσεων.

Η μετασχηματιστική ηγεσία πρέπει να χαρακτηρίζεται από έναν άμεσο τρόπο άσκησης της εξουσίας του ηγέτη ενός οργανισμού, αναφέρεται στον Burns (1978). Στον ίδιο εντοπίζουμε πως Η μετασχηματιστική ηγεσία προκύπτει μέσα από ένα πλαίσιο σύγκρουσης στόχων και δυνατοτήτων εντός του οποίου ο ηγέτης καλείται να δώσει έμφαση και να κατανοήσει τις ανάγκες αλλά και τα κίνητρα των υφιστάμενων του τόσο με στόχο την εξύψωση αυτών όσο και την εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός στον οποίο ηγείται. Μία τέτοια προσέγγιση δεν υπάρχει για παράδειγμα στο συναλλαγματικό μοντέλο.

Οι Hall, Johnson, Wysocki και Kerper (2002), εξετάζοντας εκτεταμένα την βιβλιογραφία, εντοπίζουν πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ικανή να παράξει εργασιακή απόδοση η οποία ξεπερνά τις τυπικές προσδοκίες καθώς βασίζεται σε τέσσερις σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι λειτουργούν αθροιστικά ο ένας με τον άλλον. Ο πρώτος παράγοντας αφορά την εξιδανικευμένη επιρροή η οποία είναι υπεύθυνοι για την καλλιέργεια εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας αφενός και στη συνέχεια ανάμεσα στην ομάδα και τον ηγέτη της ο οποίος ταυτόχρονα οφείλει να λειτουργεί και ως πρότυπο για αυτούς. Η καλλιέργεια της εμπιστοσύνης απέναντι στον ηγέτη αλλά και ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, λειτουργεί προληπτικά, περιορίζοντας τις πιθανές αντιστάσεις μιας ομάδας απέναντι σε αλλαγές τις οποίες ο ηγέτης θα κρίνει ως απαραίτητες. Υπό αυτό το πρίσμα η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζει σημαντικές ομοιότητες με την χαρισματική

ηγεσία, η οποία, αν και δεν πρόκειται να αναλυθεί στα πλαίσια αυτής της προσεγγίσεως, συνοπτικά δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά αυτά του ηγέτη τα οποία είναι ικανά να κάμψουν τις αντιστάσεις μιας ομάδας.

Το δεύτερο στοιχείο που εντοπίζουν αφορά τον τρόπο με τον οποίο η έμπνευση κινητοποιεί τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τους ίδιους, η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τα μέλη του οργανισμού, δίνει τη δυνατότητα η επιρροή αυτή να ξεπεράσει τα όρια των ατόμων και να αποτελέσει επιρροή του συνόλου του οργανισμού με στόχο την εφαρμογή μιας σειράς από ενέργειες ή δράσεις οι οποίες απαιτούν κινητοποίηση από μέρους του οργανισμού. Με την χρήση μέσων όπως ομιλίες ή διάλογος ανάμεσα στην ηγεσία και τους υφιστάμενους, οι ηγέτες που εφαρμόζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία επιτυγχάνουν να πείσουν τα μέλη της ομάδας τους για την αναγκαιότητα ενσωμάτωσης νέων ιδεών, πρακτικών και στρατηγικών για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Η πνευματική κινητοποίηση των υφιστάμενων η οποία αφορά την αντίληψη και αντιμετώπιση προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, επιτυγχάνει να βελτιώσει τις δεξιότητες τους. Ταυτόχρονα, προκαλεί τα μέλη μιας ομάδας να προσεγγίσουν με διαφορετική οπτική γωνία το σύνολο των προβλημάτων που καλούνται να αντιμετωπίσουν, προωθώντας ταυτόχρονα τις δικές τους στάσεις απόψεις και ιδέες. Τέλος, υπάρχει αναφορά στην έννοια της εξατομικευμένης πρόνοιας, η οποία συνίσταται στην ικανότητα ανταπόκρισης στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι με στόχο πάντοτε την εξασφάλιση της συμμετοχής τους στην πορεία μετασχηματισμού του οργανισμού. Πρακτικά, αυτό μεταφράζεται στην ανάγκη της ηγεσίας να κινητοποιήσει ξεχωριστά το κάθε μέλος του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές ιδιαιτερότητες του.

Ολοκληρώνοντας την συνοπτική παρουσίαση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, εντοπίζουμε στον Hay (2006), έναν συγκεντρωτικό πίνακα ο οποίος καταγράφει τα χαρακτηριστικά αυτά που περιγράφουν έναν ηγέτη που εφαρμόζει το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας. σε αυτά εντάσσεται η η πλήρως εκπεφρασμένη αίσθηση του σκοπού της ηγεσίας η οποία περιλαμβάνει απλούς και κατανοητούς τρόπους επικοινωνίας με τα μέλη της ομάδας, την κατεύθυνση των πράξεών της ηγεσίας με στόχο την προώθηση μιας σειράς από αξίες. Καθώς επίσης και τη λειτουργία της ηγεσίας ως πρότυπο για τους υφιστάμενους. Ακόμη, ο ίδιος εντοπίζει Την διατήρηση υψηλών προσδοκιών του ηγέτη Σχετικά με τις επιδόσεις της ομάδας του, την επιμονή για την επίτευξη των στόχων καθώς επίσης και την αυτογνωσία των πραγματικών δυνατοτήτων αλλά και των περιορισμών μιας ομάδας. Επίσης, είναι σημαντική η ύπαρξη μιας έντονης επιθυμίας για μάθηση, η οποία θα επιτρέψει τόσο στον ηγέτη όσο και στους υφιστάμενους να ενσωματώσουν τα δεδομένα της εμπειρίας και να παράξουν στρατηγικές και δεξιότητες αντιμετώπισης νέων προκλήσεων. Εκτός από αυτά, σε ένα τέτοιο μοντέλο ηγεσίας Ο ηγέτης καλείται να φέρει ένα όραμα για το μέλλον του οργανισμού που υπηρετεί, να έχει αντίληψη των αναγκών του συνόλου στο οποίο καλείται να λειτουργήσει ως ηγέτης και τέλος να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει καταστάσεις που ενδεχομένως έχουν αυξημένο βαθμό συνθετότητας, αβεβαιότητας ή και αμφισημίας ως προς το περιεχόμενο τους.

Μέσα από την παρουσίαση της μετασχηματιστικής μορφής ηγεσίας, γίνεται αντιληπτός ο ρόλος της για την προώθηση μιας κουλτούρας οργανισμού η οποία θα

είναι θετική απέναντι στις αλλαγές και ταυτόχρονα θα προωθεί την προσαρμοστικότητα απέναντι σε αυτές. Σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας, το βάρος παραμένει στον ηγέτη για να πετύχει την καλλιέργεια και την αναπαραγωγή μιας οργανωσιακής μάθησης. Ταυτόχρονα όμως, υπάρχει ρητή διατύπωση της ανάγκης συνεργασίας ανάμεσα στην ηγεσία και τους υφιστάμενους αν πρόκειται οποιουδήποτε τύπου μεταρρύθμιση ενός οργανισμού να πετύχει. Καθώς, οι οργανισμοί υγείας χαρακτηρίζονται από βαρύτητα στο ρόλο του ηγέτη, όπως θα αναπτυχθεί και στη συνέχεια, η σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας για την προώθηση της οργανωσιακής μάθησης δεν γίνεται να υποβαθμιστεί.

1.4.2 Συμμετοχικό management

Το συμμετοχικό management έχει συσχετιστεί με θετικά αποτελέσματα σε ότι αφορά την βελτίωση της ικανότητας ενός οργανισμού να απορροφά δεδομένα και να προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς και τις σύγχρονες προκλήσεις (Huang, Iun, Liu & Gong, 2010). Μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας εντοπίζονται δύο διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις πάνω στο συμμετοχικό management, οι οποίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν τα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση αυτού του μοντέλου ηγεσίας.

Η πρώτη, ερμηνεύει τα οφέλη μέσα από την κινητοποίηση των υφισταμένων και ονομάζεται «μοντέλο κινητοποίησης» (motivational model). Σύμφωνα με τον Shashkin (1976), η αύξηση του βαθμού συμμετοχής των υφισταμένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων βελτιώνει την απόδοση τους εξαιτίας της ενισχυμένης κινητοποίησής τους. Ο ίδιος αναφέρει ότι αυτό το μοντέλο ηγεσίας έχει την τάση να αυξάνει την αίσθηση των υφισταμένων ότι το μέλλον του οργανισμού προκύπτει και μέσα από τις δικές τους αποφάσεις και στάσεις, ενώ νεότερες έρευνες αναφέρουν πως ταυτόχρονα μειώνει την αίσθηση αδυναμίας και έλλειψης ικανότητας άσκησης επιρροής πάνω στην εξέλιξη και την πορεία του οργανισμού (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000). Στους Ahearne, Mathieu και Rapp (2005) εξάλλου, εντοπίζεται το συμπέρασμα ότι μέσω της συμμετοχικής ηγεσίας αυξάνει η αίσθηση δύναμης των υφισταμένων εντός του οργανισμού. Αυτή η αίσθηση δύναμης με την σειρά της, έχει εντοπιστεί ότι σχετίζεται με την κινητοποίηση των υφισταμένων να εκτελούν τα καθήκοντα τους στους τομείς της νοσηματοδότησης της εργασίας τους, της επίπτωσης στους ίδιους των καθηκόντων τους, της προσπάθειας τους να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους και τέλος σε ότι αφορά την προσήλωση των ίδιων στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός (Spreitzer, 1995 ; Thomas & Velthouse, 1990).

Μέσα από το ίδιο ερμηνευτικό μοντέλο ερμηνεύεται επίσης και η συμπεριφορά οργανωσιακής υπηκοότητας. Σύμφωνα με τους Organ, Podsakoff και MacKenzie (2006), η οργανωσιακή υπηκοότητα μπορεί να οριστεί ως μια συμπεριφορά η οποία δεν αναγνωρίζεται με κάποιον αμεσο τρόπο από το σύστημα ανταμοιβών ενός οργανισμού και η οποία συνολικά προωθεί μια αποτελεσματική και

αποδοτική λειτουργικότητα εντός ενός οργανισμού. Στους ίδιους αναφέρεται πως όταν τα μέλη ενός οργανισμού αναλαμβάνουν να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους όταν κινητοποιημένοι, παρατηρείται πως είναι πιο πιθανό να αναλαμβάνονται την εκτέλεση των καθηκόντων τους ως περισσότερο ικανοποιητική, με αποτέλεσμα να νιώθουν πιο έντονα την επιθυμία να δαπανήσουν ακόμη μεγαλύτερες προσπάθειες για να επιτύχουν τα καθήκοντα τους. Αν και υπάρχει ειδικότερη μελέτη η οποία αναφέρεται στην διάκριση της οργανωσιακής υπηκοότητας ανάλογα με τον αν κατευθύνεται προς τον οργανισμό ή συγκεκριμένα πρόσωπα εντός του οργανισμού (Huang, Iun, Liu & Gong, 2010), μια τέτοια ανάλυση δεν αφορά άμεσα αυτή την μελέτη.

Το δεύτερο μοντέλο δίνει περισσότερη σημασία στην ανταποδοτική σχέση που αναπτύσσεται εντός ενός οργανισμού που εφαρμόζει το μοντέλο του συμμετοχικού management, ανάμεσα στους υφιστάμενους και την ηγεσία. Με βάση την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής του Blau (1964), η θεώρηση αυτή υποστηρίζει πως όταν οι υφιστάμενοι αντιμετωπίζονται με καλό τρόπο από την ηγεσία του οργανισμού, είναι περισσότερο πιθανό να ανταποδώσουν με το να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα απόδοσης στην εργασία τους ή ακόμη και με το να αναλάβουν να προσφέρουν ακόμη περισσότερα στην εργασία τους από όσα τυπικά απαιτούνται.

Σύμφωνα με τους Lewicki, Wiethoff και Tomlinson (2005), η εμπιστοσύνη που δείχνει ένας υφιστάμενος προς την ηγεσία στα πλαίσια ενός οργανισμού, μπορεί να ερμηνευθεί ως μια ψυχολογική κατάσταση που εμπεριέχει την πρόθεση να αποδεχθεί από μέρους του το να τεθεί σε μια κατάσταση αδυναμίας ακριβώς επειδή βασίζεται σε θετικές προσδοκίες για τις προθέσεις ή τις συμπεριφορές των ανωτέρων του. Ο βαθμός στον οποίο οι υφιστάμενοι είναι διατεθειμένοι να δεχθούν να βρίσκονται σε θέση αδυναμίας, προκύπτει από το βαθμό στον οποίο εμπιστεύονται ότι η ηγεσία θα τους συμπεριφερθεί με δίκαιο τρόπο. Σύμφωνα και με τους Jung και Avolio (2000), η συμμετοχική ηγεσία έχει δείχθει ότι έχει την δυνατότητα να δίνει στους εργαζομένους την αίσθηση ότι η ηγεσία τους αντιμετωπίζει με δίκαιο τρόπο, καθώς και με σεβασμό και αξιοπρέπεια.

Το μοντέλο ανταλλαγής έχει χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα για την ερμηνεία την συμπεριφοράς πολίτη οργανισμού (Huang, Iun, Liu & Gong, 2010). Σύμφωνα με τους Organ, Podsakoff και MacKenzie (2006), η δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα στην ηγεσία και τους υφιστάμενους είναι δυνατό να αποτελέσει βάση για την ανταπόδοση από μέρους των υφισταμένων με τρόπους που προσιδιάζουν συμπεριφορά πολίτη οργανισμού. Αυτή η ανταπόδοση μπορεί να πάρει και την μορφή βελτιωμένης παραγωγικότητας και αποδοτικότητας στην εργασία τους.

1.4.3 Συμπεριφορικό management

Η θεωρία της συμπεριφορισμού δίνει μεγάλη έμφαση πάνω στο τι πράττουν οι ηγέτες και οι υπεύθυνοι εντός ενός οργανισμού. Μεγάλη διάδοση γνώρισε η συγκεκριμένη θεωρία στην δεκαετία του 1980, όταν έγινε μεγάλη προσπάθεια

ταξινόμησης των συμπεριφορών σε ομάδες (Ellinger και Bostrom, 1999). Σύμφωνα με τους Watkins και Marsick (1996), το ενδιαφέρον γύρω από το συμπεριφορικό μάνατζμεντ ανανεώθηκε στην δεκαετία του 1990 καθώς θεωρήθηκε πως οι ηγέτες και οι μάνατζερ ενός οργανισμού είναι οι κυρίως υπεύθυνοι για την καλλιέργεια, ανάπτυξη και μέτρηση του γνωσιακού κεφαλαίου ενός οργανισμού. Από αυτούς αναμένεται να δημιουργήσουν εντός του οργανισμού τους κατάλληλους μηχανισμούς – αλλά και το κατάλληλο περιβάλλον – που θα επιτρέπουν την καλλιέργεια μιας κουλτούρας μάθησης.

Τα νέα μοντέλα μαντζμεντ διαφοροποιούνται από τα παλαιότερα καθώς δίνουν περισσότερη έμφαση στην δημιουργία μιας ηγεσίας που διευκολύνει και καλλιεργεί αντί μιας παραδοσιακής ηγεσίας που ελέγχει. Σύμφωνα με τους Ezzamel Lilley και Willmott (1994) με αυτό τον τρόπο η ηγεσία γίνεται συνεργατική και φροντίζει να διασφαλίσει πως οι υπάλληλοι θα είναι πλήρως εξοπλισμένοι – τόσο σε ότι αφορά τις υλικότεχνικές υποδομές όσο και την κατάρτιση τους – ώστε να μπορούν να εργάζονται οργανικά.

Έρευνες όπως των Ellinger και Bostrom (1999) έχουν προσπαθήσει να εντοπίσουν τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των ηγετών τα οποία καθιστούν έναν οργανισμό φιλικό προς την οργανωσιακή μάθηση. Εντοπίζουν για παράδειγμα μια ομάδα συμπεριφορών και τεχνικών ενδυνάμωσης όπως το να θέτει ο ηγέτης ερωτήματα στους υφισταμένους του τα οποία να τους ενθαρρύνουν να σκεφτούν κριτικά ή να δίνουν έμφαση στα λογικά αποτελέσματα των πράξεων τους. Ακόμη, το να βοηθάει ο ηγέτης τους υφισταμένους παρέχοντας τα απαραίτητα εργαλεία ή πληροφορίες και αφαιρώντας τα όποια θεσμικά ή πρακτικά εμπόδια στην πορεία τους προς την μάθηση. Επίσης, το να μεταφέρουν στους υφισταμένους την ευθύνη των πράξεων τους, δηλαδή το να τους καθιστά υπεύθυνους για την προσπάθεια βελτίωσης τους. Τέλος, το να μην προσπαθεί ο ηγέτης να δώσει τις απαντήσεις σε όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας υφιστάμενος αποτελεί έναν τρόπο κινητοποίησης του για την ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης προβλημάτων.

Πέραν των τεχνικών ενδυνάμωσης, οι ερευνητές καταγράφουν ένα σύνολο από τεχνικές καλλιέργειας και διευκόλυνσης ενός περισσότερου ανοιχτού συστήματος. Σε αυτές περιέχεται η συνεχής παροχή ανατροφοδότησης προς τους εργαζομένους αλλά και η προσμονή της δικής τους ανατροφοδότησης για το έργο της ηγεσίας. Ακόμη, τεχνικές όπως η προσπάθεια χάραξης στρατηγικής σε συνεργασία με τους υφισταμένους για την αντιμετώπιση προβλημάτων είναι πολύ σημαντικές για την δημιουργία ενός κλίματος μάθησης το οποίο θα περιλαμβάνει συναντήσεις και δραστηριότητες οι οποίες θα επιτρέπουν στους υφισταμένους να αναπτυχθούν εντός του οργανισμού. Επίσης, περιγράφουν ότι η ηγεσία καλείται να ορίζει απαιτήσεις και να τις μεταφέρει στα μέλη του οργανισμού με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται κατανοητή η στρατηγική στόχευση πίσω από αυτές.

Πάνω σε αυτό τον άξονα, η ηγεσία καλείται να ενθαρρύνει την προσπάθεια ανάγνωσης της πραγματικότητας υπό διαφορετικά πρίσματα. Αφενός μια τέτοια δράση θα δίνει την δυνατότητα στην ηγεσία να αντιλαμβάνεται τον τρόπο με τον οποίο οι υφιστάμενοι βιώνουν την πραγματικότητα και αφετέρου οι υφιστάμενοι θα έχουν την ικανότητα να αντιληφθούν το μέλλον του οργανισμού όπως και οι

ανώτεροι τους στην ιεραρχία, ενισχύοντας τους συνεκτικούς δεσμούς και την εμπιστοσύνη. Επικουρικά με το προηγούμενο, η ηγεσία οφείλει να θέσει τις βάσεις και να καλλιεργήσει ένα πνεύμα αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων με καινοτόμες τεχνικές. Ουσιαστικά, πρόκειται για την καλλιέργεια ενός πνεύματος σκέψης «έξω από το κουτί» των συμβατικών λύσεων. Τέλος, η χρήση τεχνικών όπως το παιχνίδι ρόλων, τα σενάρια καταστάσεων ή οι αναλογίες σε συνδυασμό με την επιστράτευση και εξωτερικών του οργανισμού μέσω επιτρέπουν την ανανέωση των γνώσεων και των μεθόδων (Ellinger και Bostrom, 1999).

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει επίσης να γίνει στο μοντέλο της σχεδιασμένης συμπεριφοράς (Ajzen, 1985). Το μοντέλο αυτό προτείνει πως η συμπεριφορά ενός υποκειμένου είναι στην ουσία της αποτέλεσμα μιας σειράς συμπεριφορικών προθέσεων οι οποίες διαμορφώνονται από συμπεριφορές και αντιλήψεις, κοινωνικές συνθήκες και την αντίληψη των υποκειμένων για τον έλεγχο της συμπεριφοράς εντός του πλαισίου στο οποίο βρίσκονται. Το μοντέλο αυτό έχει θεωρηθεί ως ένα από τα πιο αποτελεσματικά στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς (Bamberg & Moser, 2007). Η σύνδεση του με την οργανωσιακή μάθηση έγκειται στα αναλυτικά εργαλεία που προσφέρει, και ειδικότερα το ότι για να πετύχει την οργανωσιακή μάθηση ένας οργανισμός, καλείται να καλλιεργήσει μια σειρά από θετικές στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στην ίδια την οργανωσιακή μάθηση. Όπως θα αναλυθεί και στην συνέχεια, στο μοντέλο του εκκοινωνισμού, είναι αυτή η θετική στάση απέναντι στην οργανωσιακή μάθηση η οποία καθιστά περισσότερο εφικτή την επίτευξη της εντός ενός οργανισμού.

1.5 Μέθοδοι – αρχές μάθησης

Στην προηγούμενη υποενότητα καταγράφηκε μια σειρά από μοντέλα οργάνωσης και διαχείρισης της γνώσης. Σε αυτήν, θα παρουσιαστούν συνοπτικά διάφοροι τρόποι μάθησης εντός ενός οργανισμού.

1.5.1 Ενίσχυση και τιμωρία

Ο Skinner (1988), με βάση τη θεωρία του συμπεριφορισμού αναλύει πως τα γεγονότα που λειτουργούν ως ερεθίσματα καλούνται ενισχυτές. Ως ενίσχυση μπορεί να οριστεί οποιαδήποτε ενέργεια έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την ανταπόκριση ενός υποκειμένου και έχει την τάση να προωθεί επαναλήψεις συμπεριφοράς η οποία και ενισχύθηκε. Οι ενισχυτές αυτοί χωρίζονται σε πρωτογενείς και δευτερογενείς, με τους πρώτους να αφορούν κίνητρα που είναι εξαρχής ενισχυτικά για έναν έμβιο οργανισμό, όπως για παράδειγμα αυτοί που ικανοποιούν βασικές και έμφυτες βιολογικές ανάγκες, όπως η τροφή, η ανάπαυση, η σεξουαλική ικανοποίηση και η αποφυγή του πόνου. Αντίστοιχα, στους δευτερογενείς ή εξαρτημένους ενισχυτές, εντάσσονται τα κίνητρα. Αυτά δεν είναι εξαρχής ενισχυτικά αλλά γίνονται μέσω της σύνδεσής τους με ένα πρωτογενή ενισχυτή.

Σύμφωνα με τον Ματάκο (2012), η βιβλιογραφία σε μεγάλο βαθμό συμφωνεί πως η ενίσχυση μιας θεμιτής συμπεριφοράς είναι περισσότερο αποτελεσματική από την τιμωρία μιας αθέμιτης συμπεριφοράς. Οι συμπεριφορές που θεωρούνται θεμιτές, μέσω της ενίσχυσης τους, θα είναι περισσότερο πιθανό να επαναληφθούν στο μέλλον ενώ αντίθετα, οι συμπεριφορές που θεωρούνται ανεπιθύμητες, μέσω της επιβολής συνεπειών, θα μειωθούν στη συχνότητα τους.

Η θετική ενίσχυση, λαμβάνει τη μορφή χορήγησης κινήτρων για την πρόκληση θετικής αντίδρασης. Αυτά τα κίνητρα, μπορεί να είναι υλικές αμοιβές (χρήματα, δώρα) ή ηθικές (έπαινος). Αντίστοιχα, η αρνητική ενίσχυση αποτελεί ένα είδος κοινωνικής επιβολής, ώστε το υποκείμενο να ενισχύσει μια συμπεριφορά ώστε να μην υποστεί συνέπειες. Πρόκειται για μια ακόμη μορφή ενίσχυσης, η οποία διαφοροποιείται από την τιμωρία, καθώς πρακτικά απαιτεί από το υποκείμενο μια συμπεριφορά. Αντίθετα, η τιμωρία έρχεται ως αποτέλεσμα και συνέπεια μιας μη επιθυμητής συμπεριφοράς και έχει στόχο την καταστολή της. Σε αυτήν εντοπίζονται δύο μορφές, με την πρώτη να αφορά την άμεση τιμωρία η οποία συνίσταται στην επιβολή ενός δυσάρεστου ερεθίσματος ή γεγονότος ως συνέπεια μιας ανεπιθύμητης συμπεριφοράς. Αυτή η μορφή τιμωρίας ονομάζεται και «θετική τιμωρία» (Ματάκος, 2012) διότι προσθέτει ένα σύνολο από αρνητικούς ενισχυτές, ενώ αντιστοιχεί και στην ψυχολογική έννοια του ίδιου του όρου. Ο δεύτερος τύπος τιμωρίας, η έμμεση, λειτουργεί μέσω της απομάκρυνσης ή αφαίρεσης ενός ερεθίσματος ή γεγονότος που το υποκείμενο αντιλαμβάνεται ως θετικό. Πρακτικά ισοδυναμεί με τον τερματισμό ή την αναστολή της ύπαρξης ενός θετικού ενισχυτή. Αναφέρεται μάλιστα και ως «αρνητική τιμωρία» διότι βασίζεται στην αφαίρεση για την προσπάθεια πειθάρχησης. Τέλος, η τιμωρία εντός ενός οργανισμού πολλές φορές προκαλεί αντίθετα αποτελέσματα από αυτά τα οποία προσπάθησε να πετύχει.

Μια ακόμη έννοια που αναφέρεται στην ανάλυση ενίσχυσης – τιμωρίας, αφορά την έννοια της απόσβεσης. Ως απόσβεση λογίζεται η ταυτόχρονη έλλειψη τόσο θετικής όσο και αρνητικής ενίσχυσης καθώς και τιμωρίας, είτε έμμεσης είτε άμεσης. Στόχος της απόσβεσης είναι αποδυνάμωση ή εξαφάνιση της συμπεριφοράς που θεωρήθηκε ως ανεπιθύμητη. Και πάλι, η απόσβεση, διαφέρει από την τιμωρία, καθώς ενώ στην τιμωρία υπάρχουν διακριτά ερεθίσματα τα οποία λειτουργούν αποτρεπτικά, στην απόσβεση αυτά απουσιάζουν. Στόχος της τιμωρίας είναι η συσχέτιση μιας συμπεριφοράς με μια σειρά από συνέπειες ενώ στόχος της απόσβεσης είναι αποδυνάμωση και εξαφάνιση μιας συμπεριφοράς χωρίς την συσχέτιση της με κάποιο ερέθισμα.

Το μοντέλο της ενίσχυσης και τιμωρίας, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε ότι αφορά τους οργανισμούς, και ειδικά του δημοσίου, καθώς μπορεί να ερμηνεύσει την εμφάνιση και αναπαραγωγή συμπεριφορών οι οποίες λειτουργούν αρνητικά ως προς την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Για παράδειγμα, όταν μια συμπεριφορά η οποία βλάπτει το συνολικό συμφέρον του οργανισμού αλλά ωφελεί το υποκείμενο το οποίο την παρουσιάζει δεν τιμωρείται, το αποτέλεσμα είναι η θετική ενίσχυση αυτής της συμπεριφοράς (ατομική ικανοποίηση μέσω της εφαρμογής της – έλλειψη τιμωρίας).

1.5.2 Οργανωσιακά Συστήματα Αμοιβής

Όπως αναπτύχθηκε προηγουμένως, ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός διαχειρίζεται τις αμοιβές αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την απόδοση των εργαζομένων και το κατά πόσο θα καταφέρει να πετύχει τους στόχους του. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν συνοπτικά μια σειρά από τρόπους αμοιβής.

Τα οικονομικά οφέλη αποτελούν ένα πολύ σημαντικό παράγοντα αμοιβής μιας συμπεριφοράς, ειδικά αν ληφθεί υπόψη πως αποτελούν τη βάση της ανταλλαγής της εργατικής δύναμης με τον εργοδότη. Παρόλα αυτά, δεν είναι από μόνα τους ικανά να καθορίσουν την συμμόρφωση, ειδικά σε ότι αφορά τα ανώτερα κλιμάκια ενός οργανισμού. Τα χρήματα, εκτός από αίσθηση υλικού πλούτου, λειτουργούν και ως κριτήριο κοινωνικής θέσης αλλά και μέτρησης επιτυχίας. Στα πλαίσια ενός οργανισμού μπορούν να λειτουργήσουν ως θετική ενίσχυση της απόδοσης ενός εργαζομένου. Για να είναι αποδοτική αυτή η λειτουργία, η διανομή αυτής της ανταμοιβής θα πρέπει να γίνεται με βάση αντικειμενικά κριτήρια τα οποία θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την συμπεριφορά και απόδοση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι (Ματάκος, 2012)

Εκτός από την χρηματική αμοιβή, υπάρχουν και άλλοι τρόποι θετικής ενίσχυσης μιας συμπεριφοράς. Σε αυτούς εντάσσονται κοινωνικές ανταμοιβές, όπως για παράδειγμα η λεκτική αναγνώριση της συνεισφοράς ενός εργαζομένου, η απόδοση βραβείων, η επίκληση συμβούλων, ή η τυπική αναγνώριση της επιτυχίας. Πολύ σημαντική τέτοια μορφή αναγνώρισης, είναι η ανάδειξη ενός εργαζομένου και η συμμετοχή σε ομάδες λήψης αποφάσεων ως αναγνώριση της ικανότητας του.

Τέλος, ως μορφή ενίσχυσης μπορεί να θεωρηθεί και η διαδικασία της ανάδρασης. Αυτή, περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η ανατροφοδότηση ενός εργαζομένου μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Βασίζεται πάνω στη διαπίστωση ότι καθώς οι οργανισμοί αυξάνουν την πολυπλοκότητα τους και τον όγκο των πληροφοριών που καλούνται να διαχειριστούν, μειώνεται η δυνατότητα παροχής ανατροφοδότησης στους εργαζομένους. Στο Ματάκο (2012) εντοπίζεται πως η ανάδραση έχει φανεί πως λειτουργεί θετικά για την απόδοση ενός οργανισμού καθώς ενισχύει την αποδοτικότητα των εργαζομένων, εντάσσοντας τους σε ένα πλαίσιο όπου νιώθουν πως η δράση τους αξιολογείται και υποστηρίζεται.

Κεφάλαιο 2 Διαφορές Οργανωσιακής και Ατομικής Μάθησης

2.1 Οργανισμός και άτομο

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης ή εκκοινωνισμού. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μια προσπάθεια σύνδεσης του κοινωνικού μοντέλου μάθησης με το πως μαθαίνει ένας οργανισμός και το πως μαθαίνει ένα άτομο.

Ο Richter (1998) με βάση τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης αναφέρει ότι αυτοί που μαθαίνουν είναι εν τέλει τα κοινωνικά όντα. Μέσα από την κοινωνική αλληλεπίδραση εντός ενός ορισμένου κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος το οποίο κυριαρχεί σε έναν οργανισμό, τα υποκείμενα επεξεργάζονται πληροφορίες και προσαρμόζονται στα δεδομένα. Το άτομο, όπως γίνεται αντιληπτό από την θεωρία της κοινωνικής μάθησης, είναι συμμετέχων στις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα εντός της καθημερινότητας ενός οργανισμού και όχι απλά ένας αμέτοχος παρατηρητής. Το ίδιο το πλαίσιο, δηλαδή ο οργανισμός, προσφέρει στα μέλη του τις κατάλληλες ευκαιρίες για να κατανοήσουν το τι ακριβώς συμβαίνει σε αυτόν καθώς επίσης και το να εξελίσσουν την κατανόηση τους μέσω αυτής της εμπειρίας, καταλήγει ο ίδιος.

Ο Ματάκος (2012) τονίζει πως θα πρέπει να γίνει αντιληπτό πως η σχέση αυτή δεν πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως μια σχέση ανάμεσα σε άτομα και οργανισμούς ή ακόμη και ανάμεσα σε άτομα και γενικά πλαίσια. Αντίθετα, τα άτομα αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης οργανωσιακής πρακτικής, αποτελώντας ουσιαστικά ένα δυναμικά εξελισσόμενο σύνολο. Ο ίδιος αναφέρει πως στη βιβλιογραφία εντοπίζονται δύο διαφορετικές απόψεις ανάλογα με το πως ορίζεται το πλαίσιο του οργανισμού. Στην πρώτη, το πλαίσιο αποτελεί ένα ιστορικό κατασκεύασμα εντός του οποίου τα άτομα γίνονται αντιληπτά ως μέλη, ενώ αντίθετα η δεύτερη θεώρηση αντιλαμβάνεται ότι το γενικό αυτό πλαίσιο είναι δημιούργημα των ίδιων των ατόμων. Η πρώτη άποψη βρίσκει υποστήριξη στη θεωρία της δραστηριότητας και τον Αμερικανικό πραγματισμό, ενώ η δεύτερη έχει τις ρίζες της στην κοινωνική δομή και την κοινωνική θεωρία της φαινομενολογίας.

Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης υποστηρίζει πως τόσο οι πράξεις όσο και οι σκέψεις των υποκειμένων σχετίζονται με την συμμετοχή τους σε μια σειρά από κοινωνικές διαδικασίες οι οποίες προκύπτουν μέσα από ένα πλαίσιο που ορίζεται από τον πολιτισμό και την ιστορία. Μέσα από μια τέτοια προσέγγιση, η γνώση αποτελεί τμήμα των αλλαγών που γίνονται και προκύπτει μέσα από την συμμετοχή των υποκειμένων που μαθαίνουν μέσα στους διάφορους κοινωνικούς κόσμους ή τα συστήματα εντός των οποίων δραστηριοποιούνται (Strauss, 1993 ; Engstrom, 2001). Ταυτόχρονα, όπως αναπτύχθηκε και προηγουμένως, μέσα στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης, δεν είναι δυνατό να υπάρξει διαχωρισμός ανάμεσα στο γνωρίζω από το

είμαι και το γίνομαι, καθώς η διαδικασία της πρόσληψης γνώσης, αλλάζει το ίδιο το υποκείμενο που μετέχει σε αυτήν.

2.2 Ατομική Μάθηση

Ο Kim (1993), αναφέρει πως ατομική μάθηση είναι η ανάπτυξη του ενδεχόμενου για ενεργή δράση. Με αυτό τον τρόπο, γίνεται αντιληπτό, ότι περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων μέσα από δύο όψεις, την λειτουργική εκπαίδευση, το πως δηλαδή το άτομο μπορεί να εκτελέσει μια δράση που θα το βοηθήσει να φέρει εις πέρας μια επιθυτή κατάσταση και την ειδική εκπαίδευση, η οποία συνίσταται στην κατανόηση της εμπειρίας που βίωσε το υποκείμενο και αποτελεί μια βαθιά γνώση.

Ο Ματάκος (2012) καταγράφει την θεωρία πως η διαδικασία της μάθησης μπορεί να περιγραφεί ως ένας κύκλος OADI, όπου το O (observe) αντιστοιχεί στην παρατήρηση και την ειδική κάθε φορά εμπειρία, το A (assess) αντιστοιχεί στον προσδιορισμό των ποιοτικών χαρακτηριστικών της εκάστοτε εμπειρίας και την αντανάκλαση πάνω στις παρατηρήσεις, το D (design) αφορά την κατασκευή αφηρημένων μοντέλων σκέψης και ιδεών και τέλος, το I (implement) το οποίο σηματοδοτεί την πραγματοποίηση των προηγούμενα κατασκευασμένων ιδεών πάνω στην πραγματικότητα. Μέσω αυτού του κύκλου, η παρατήρηση οδηγεί στην διατύπωση υποθέσεων και συμπερασμάτων, τα οποία παράγουν ιδέες και μοντέλα. Αυτά, με την σειρά τους δοκιμάζονται μέσω της εφαρμογής τους στην πραγματικότητα, παράγοντας νέα δεδομένα τα οποία ανατροφοδοτούν τον κύκλο. Ο Kim (1993) συμπεραίνει πως η ατομική μάθηση μπορεί να προσδιοριστεί ως μια μορφή ανάπτυξης της ικανότητας του ατόμου να αναλαμβάνει αποτελεσματική δράση για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει μέσα στο περιβάλλον του.

2.3 Διαφορές οργανωσιακής και ατομικής μάθησης

Με βάση και τους ορισμούς της οργανωσιακής μάθησης που αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, γίνεται αντιληπτό πως η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να χαρακτηριστεί από μια συλλογική σκέψη ή θεώρηση καθώς και από τη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου αναφοράς εντός του οποίου κινούνται τα άτομα που αποτελούν τον οργανισμό. Σε αντίθεση με την ατομική μάθηση, η έμφαση δεν δίνεται στα ατομικά κίνητρα, τις ανάγκες ή και τις αξίες, αλλά στους πραγματικούς χώρους οι οποίοι, λειτουργώντας βιωματικά μέσω της δράσης των ατόμων που κινούνται μέσα σε αυτούς, καθώς επίσης και σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων με βάση συλλογικές μεθόδους. Η βάση της γνώσης που παράγεται, συνεπικουρεί στην εδραίωση της αντίληψης ότι οι αλλαγές είναι θεμιτές, ενώ ταυτόχρονα, είναι αποδεκτή από το σύνολο των μελών του οργανισμού ενώ καθοδηγείται από συλλογικά αποδεκτες δομές για την ατομική γνώση. Δεν πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αναδρομικής προσαρμογής σε μια σειρά από καταστάσεις που προκαλούν πρόβλημα εξαιτίας του

περιβάλλοντος ή για την ανάπτυξη νέας τεχνογνωσίας ικανής να τα αντιμετωπίσει, αλλά περισσότερο μια διαδικασία κατά την οποία παρατηρείται προσαρμογή στις ανάγκες, τα κίνητρα αλλά και τα ενδιαφέροντα που εκφράζονται μέσω του οργανισμού και των αξιών των μελών του.

Ο Ματάκος (2012) αναφέρει ότι η διαδικασία μέσω της οποίας ένας οργανισμός ενημερώνεται για τα δεδομένα που επικρατούν στο περιβάλλον και λαμβάνει αποφάσεις για την αντιμετώπιση των προκλήσεων, γίνεται αντιληπτός ως κάτι που προκύπτει μέσα από την ατομική μάθηση, ως μια διαδικασία η οποία δηλαδή μπορεί να βελτιωθεί μέσω αυτής. Τα αποτελέσματα της ατομικής μάθησης, έχουν την δυνατότητα με αυτό τον τρόπο να μετασχηματιστούν σε μια σειρά από πάγιες διαδικασίες και αξίες της οργάνωσης, μετατρέπονται δηλαδή σε οργανωσιακή μάθηση. Η θεωρία αυτή αντιλαμβάνεται ότι τα άτομα σχηματίζουν ένα νοητικό μοντέλο στην σκέψη τους το οποίο λειτουργεί ως μια αφηρημένη παρουσίαση του συνόλου των πράξεων τους εντός του οργανισμού. Αυτό το σύνολο με τη σειρά του μπορεί να εξελιχθεί, αρχικά για τα άτομα και στη συνέχεια για τους οργανισμούς εντός των οποίων βρίσκονται με αποτέλεσμα την βελτίωση των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων εντός του οργανισμού.

Η μάθηση, μέσα από τη θεωρία της ατομικής μάθησης λογίζεται ως παρόμοια της της ανάπτυξης στα άτομα νοητικών μοντέλων και υφίσταται καθώς τα εν λόγω άτομα προσλαμβάνουν πληροφορίες και γνώση από το περιβάλλον τους, μέσω των οποίων καταφέρνουν να καθοδηγήσουν την στάση και συμπεριφορά τους σε ατομικό επίπεδο και στη συνέχεια και στο επίπεδο της οργάνωσης. Με αυτό τον τρόπο, η θεωρία της ατομικής μάθησης, μέσω δηλαδή της εστίασης στο νοητικό μοντέλο ως το επίκεντρο της μάθησης, εντάσσεται στα γνωστικά μοντέλα, τα οποία και αναφέρθηκαν και στο προηγούμενο κεφάλαιο. Τα νοητικά μοντέλα μπορούν επίσης να γίνουν αντιληπτά και ως γνωστικές δομές, δηλαδή η βάση της μάθησης, η οποία ενεργοποιείται σύμφωνα με τα ερεθίσματα που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον των ανθρώπων (Beeby & Booth, 2000).

Μέσα από την γνωστική θεωρία της μάθησης, προωθείται η έννοια της γνώσης ως μια αφηρημένη και γενικά προφορική και με εμπειρικό τρόπο διαμορφωμένη (Lave, 1988). Για παράδειγμα, οι οργανώσεις μπορούν να νοηθούν ως συστήματα τα οποία μαθαίνουν να σκέφτονται, πετυχαίνοντας με αυτόν τον τρόπο την βελτίωση τους. Με αυτό τον τρόπο, οι οργανώσεις μπορούν να μάθουν και να βελτιωθούν. Μέσα σε αυτό το παράδειγμα, η οργάνωση παρουσιάζεται σαν μια αφηρημένη έννοια, ένα σύστημα εντός του οποίου το μέλος μιας οργάνωσης καλείται να μάθει, να συνδεθεί και να καταλάβει, με στόχο να μάθει να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένους τρόπους. Οι οργανωσιακές πράξεις και η εξάσκηση, διαμορφώνουν έναν τρόπο με τον οποίο δύναται να επιτευχθεί η μάθηση σε επίπεδο οργανισμού (Ματάκος, 2012).

Για την επίτευξη των όσων αναφέρθηκαν προηγουμένως, απαιτείται από τα μέλη της οργάνωσης να βελτιώσουν την αντίληψη τους σε ότι αφορά την κατανόηση των δεδομένων και το περιβάλλον τους. Επίσης, απαιτείται να μπορούν να εντοπίσουν τις αβέβαιες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν κατά τη λειτουργία του οργανισμού, όπου ο όρος αβέβαιο, χρησιμοποιείται για να περιγράψει το σύνολο

αυτό των καταστάσεων που μπορούν να προκαλέσουν αμφιβολίες για την σωστή πρακτική που απαιτείται για την επίλυση τους ή και ακόμη να διαταράξουν τη φυσιολογική ροή της λειτουργίας ενός οργανισμού εξαιτίας του ότι δεν υπάρχουν θεσπισμένες στρατηγικές αντιμετώπισης τους.

Τα ζητήματα που αφορούν διαφορές ανάμεσα στο πώς μαθαίνει ένας οργανισμός και το πώς μαθαίνει ένα άτομο, έχουν απασχολήσει εκτεταμένα βιβλιογραφία της οργανωσιακής μάθησης η οποία βασίζεται πάνω στην θεωρία της ατομικής μάθησης, δηλαδή του πώς μαθαίνει το άτομο μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού, όπως αναφέρουν οι Argyris και Schon (1978) ενώ ταυτόχρονα έχουν αποτελέσει και στόχο έντονης κριτικής (Gherardi, 1998).

2.4 Οργανωσιακή μάθηση και οργανωσιακή γνώση

Τόσο ο τομέας της οργανωσιακής μάθησης όσο και οι αντίστοιχες μελέτες πάνω στη διαχείριση της γνώσης, έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες με την βιβλιογραφία να δείχνει ταυτόχρονα αυξημένη την ποικιλία των υπό εξέταση θεμάτων όσο και την ειδίκευση πάνω σε αυτά. Σε αυτή την ενότητα, θα γίνει μία προσπάθεια παρουσίασης μιας σειράς από χαρακτηριστικά που εντοπίστηκαν μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας πάνω στο ζήτημα της οργανωσιακής μάθησης και της οργανωσιακής γνώσης.

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το πεδίο μελέτης που εξετάζεται είναι σχετικά πρόσφατο, με το μεγαλύτερο όγκο της έρευνας να εντοπίζεται από τη δεκαετία του 1990 και έπειτα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η βιβλιογραφία που έχει παραχθεί να μην έχει μεγάλο ιστορικό βάθος πάνω στην μελέτη του αντικειμένου, τουλάχιστον σε σχέση με άλλα ζητήματα οργάνωσης οργανισμών (Ματάκος, 2012). Ταυτόχρονα, η ύπαρξη μεγάλης ποικιλίας πάνω στα θέματα που εξετάζονται από τη βιβλιογραφία καθώς και η εξειδίκευση που έχει παρατηρηθεί σε αυτόν τον τομέα, έχει οδηγήσει σε μία σειρά από προσδιορισμούς “στενότερου” εύρους. Καθώς επίσης και σε μία τάση απομόνωσης των προβλημάτων που εντοπίζονται πάνω στη θεωρία, όπως για παράδειγμα ζητήματα που αφορούν την σημασία της οργανωσιακής μάθησης ή ακόμη και το πώς η γνώση υπόκειται διαχείριση μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού.

Αποτέλεσμα της διαφοροποίησης αλλά και της εξειδίκευσης που αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι ότι έχουν διαμορφωθεί μία σειρά από διαφορετικές προσεγγίσεις πάνω στο ζήτημα χωρίς απαραίτητα να έχουν κοινά σημεία ή να συμφωνούν μεταξύ τους. Στη βιβλιογραφία εντοπίζεται ένας πολύ μεγάλος αριθμός από ορισμούς, οι οποίοι αναφέρθηκαν εκτενέστερα στο προηγούμενο κεφάλαιο, καθώς επίσης και ένας έντονος διάλογος πάνω στον καθορισμό του νοήματος των εννοιών, την αξιολόγηση της καταλληλότητας των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τη διερεύνηση των υπό εξέταση θεμάτων, τους τρόπους με τους οποίους η μάθηση και οι διαδικασίες της ορίζονται αλλά και επηρεάζονται μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού καθώς επίσης και συζήτηση πάνω στους σκοπούς στους οποίους θα πρέπει να επικεντρωθούν οι γνώσεις γύρω από το ζήτημα της οργανωσιακής μάθησης

αλλά και της συνολικής διαχείρισης μέσα σε έναν οργανισμό. Μέσα από αυτή τη διαδικασία η έρευνα αποκτά περισσότερο βάθος ενώ ταυτόχρονα εξετάζονται ζητήματα υπό πολλαπλές οπτικές γωνίες φροντίζοντας να αναδειχθεί η πολυπλοκότητα του ζητήματος. Τέλος πέρα από την αυξανόμενη διαφοροποίηση που παρατηρείται στην έρευνα, πολύ σημαντικός είναι και το ποσοστό αυτό της ομοιότητας που παρατηρείται στη βιβλιογραφία και το οποίο καταδεικνύει ότι υπάρχει εντέλει μία τάση για ομοιότητα και στα ερευνητικά πεδία (Ματάκος, 2012).

Οι Easterby-Smith και Araujo (1999) εντοπίζουν δύο διαστάσεις οι οποίες κυριαρχούν στη βιβλιογραφία γύρω από το ζήτημα που εξετάζουμε. Η πρώτη διάσταση αφορά την διάκριση ανάμεσα στους ορους της οργανωσιακής μάθησης και της οργάνωσης που μαθαίνει, Ενώ η δεύτερη διάκριση που εντοπίζουν, αφορά την διάσταση ανάμεσα στην τεχνική άποψη της μάθησης και την κοινωνική άποψη. Σε ότι αφορά την διάσταση ανάμεσα στην οργανωσιακή μάθηση και την οργάνωση που πεθαίνει παρατηρούνται διαφορές σύμφωνα με τους ίδιους. Η έννοια της οργάνωσης που μαθαίνει, παρουσιάζεται ως μία ιδανική οργάνωση η οποία αποτελεί πρότυπο προς το οποίο θα πρέπει να κινηθούν οι υπόλοιπες οργανώσεις αν έχουν ως στόχο την ανταπόκριση στο σύνολο των προκλήσεων που παράγει το σημερινό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα αυτή της πολυπλοκότητας των αλληλεπιδράσεων, του έντονου ρυθμού των αλλαγών που παρατηρούνται τόσο τοπικά όσο και διεθνώς, του ανταγωνισμού ανάμεσα στους οργανισμούς καθώς επίσης και άλλων προκλήσεων που προκύπτουν μέσα από την καθημερινότητά της ύπαρξης ενός οργανισμού που κινείται στα πλαίσια ενός δυναμικού και εξελισσόμενου περιβάλλοντος.

Υπό αυτό το πρίσμα, η οργάνωση αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία ιδανική μορφή οργάνωσης, με στοιχεία τα οποία βασίζονται τόσο στην ατομική μάθηση όσο και στη συλλογική. Το ενδιαφέρον των ερευνητών σε αυτό το πεδίο, εντοπίζεται κυρίως στην ανάπτυξη μιας σειράς από κανονιστικά πρότυπα και μεθοδολογίες τα οποία θα καταστούν ικανά να δημιουργήσουν αλλά και να διατηρήσουν αυτές τις διαδικασίες μάθησης που θα ενισχύσουν λειτουργία του οργανισμού.

Αντίθετα, το μέρος αυτό των ερευνητών που ασχολείται περισσότερο με την οργανωσιακή μάθηση, δίνει περισσότερη έμφαση στην κατανόηση αφενός της φύσης της μάθησης και αφετέρου των διαδικασιών μέσω των οποίων αυτή πραγματώνεται στα πλαίσια ενός οργανισμού. Υπό αυτή την έννοια, η έμφαση της έρευνας τους υποστηρίζει μία περισσότερο περιγραφική προσέγγιση των διαδικασιών και των στρατηγικών που αναπτύσσονται εντός ενός οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο, η έρευνα πάνω στην οργάνωση μάθηση, καλείται να περιγράψει ένα δεδομένο και ορισμένο τύπο οργανωσιακού μετασχηματισμού, Δηλαδή Έναν τέτοιο τύπο λειτουργίας της οργάνωσης όπου η μάθηση ως δράση αποτελεί τον προεξέχοντα τρόπο αλλαγής και προσαρμογής του οργανισμού στα δεδομένα τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει στην καθημερινότητά του.

Σε ότι αφορά τη δεύτερη διάσταση, οι Easterby-Smith και Araujo (1999) αναφέρουν ότι η διάκριση ανάμεσα στην τεχνική άποψη και την κοινωνική άποψη της πρόσληψης της γνώσης παρουσιάζει ένα έντονο ενδιαφέρον στη βιβλιογραφία. Σύμφωνα με την τεχνική άποψη, ο οργανισμός γίνεται αντιληπτός ως ένα αφηρημένο

σύστημα επεξεργασίας πληροφοριών, το οποίο παράγει πληροφορίες μέσα από την καθημερινή του ύπαρξη, τις διανέμει στο σύνολο των μελών που τον αποτελούν, φροντίζει για την αποθήκευσή τους και την χρησιμοποιήσει όταν αυτές κριθούν απαραίτητες καθώς επίσης και για την ερμηνεία τους κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης της λειτουργίας του οργανισμού. Υπό αυτό το πρίσμα, η απόκτηση και ερμηνεία αυτών των πληροφοριών αποτελεί πολύτιμη εισροή για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά ταυτόχρονα και για τον έλεγχο και τον συντονισμό των ενεργειών που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία μιας οργάνωσης.

Από την άλλη πλευρά, η κοινωνική άποψη εστιάζει περισσότερο στο ευρύτερο κοινωνικό σύστημα εντός του οποίου η μάθηση πραγματώνεται αλλά και ενσωματώνεται. μέσα από αυτή την θεώρηση, η μάθηση είναι αποτέλεσμα κυρίως ενός δυναμικού συνόλου κοινωνικών αλληλεπιδράσεων ανάμεσα σε υποκείμενα που βρίσκονται εντός ενός κοινωνικού πλαισίου το οποίο παράγει ερεθίσματα κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του. Σε αυτή την θεώρηση, το ενδιαφέρον εστιάζεται κυρίως στο νόημα το οποίο οι άνθρωποι βγάζουν μέσα από τις πληροφορίες που τους παρέχει το περιβάλλον τους. Ως εκ τούτου, η μάθηση θεωρείται ότι προκύπτει από την κοινή κατανόηση των εμπειριών και των γεγονότων που το περιβάλλον τροφοδοτεί τα υποκείμενα. Ένα ακόμη σημείο ενδιαφέροντος αυτής της οπτικής γωνίας Πού εντοπίζεται στη βιβλιογραφία, είναι η διαλεύκανση του ερωτήματος του γιατί οι οργανώσεις δεν καταφέρνουν να αναπτύξουν τους μηχανισμούς αυτούς οι οποίοι θα διασφαλίσουν ότι οι ίδιοι θα μαθαίνουν τόσο καλά όσο έχουν τη δυνατότητα να μαθαίνουν.

Η τεχνική άποψη της οργανωσιακής μάθησης αναπτύσσεται από συγγραφείς όπως οι Argyris και Schon (1978 ; 1996). Σύμφωνα με αυτούς η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί μία διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας τα μέλη ενός οργανισμού εντοπίζουν ένα σφάλμα ή μία ανωμαλία στην κανονική λειτουργία του οργανισμού και προχωρούν στη διόρθωσή της μέσα από μία αναδόμηση της οργανωσιακής θεωρίας δράσης. Για την ικανοποίηση αυτού του στόχου, ενσωματώνουν τα αποτελέσματα της παρατήρησης και έρευνας σε οργάνωση ακούς χάρτες και εικόνες Argyris and Schon (1978). Ο Huber (1991) επίσης μελετάει το ίδιο ζήτημα και αναφέρει ότι μία οντότητα μαθαίνει εφόσον καταφέρνει μέσα από την επεξεργασία των πληροφοριών της να οδηγείται σε μία αλλαγή της σειράς των πιθανών συμπεριφορών ενώ αντίστοιχα μία οργάνωση μαθαίνει όταν οποιαδήποτε από τις μονάδες που την αποτελούν οδηγείται στο να αποκτήσει γνώση που αναγνωρίζεται ως δυνητικά χρήσιμη για την λειτουργία της οργάνωσης τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.

Στο ζήτημα της τεχνικής άποψης μιας οργάνωσης που μαθαίνει, εντοπίζονται συγγραφείς οι οποίοι στο παρελθόν έχουν ασχοληθεί με τη σχέση η οποία προκύπτει ανάμεσα στη μάθηση και την παραγωγικότητα του οργανισμού, “την οργανωσιακή παραγωγικότητα”. Οι Buzel και Gale (1987) έχουν για παράδειγμα καταγράψει τα αποτελέσματα της έρευνας τους σε καμπύλες μάθησης, ενώ οι Probst et al (1999), Ασχολούνται με τον τομέα της διαχείρισης της γνώσης, στον οποίο καταγράφονται και προτείνονται σύνολα διαφορετικών εργαλείων και τεχνικών ικανά να υποστηρίξουν τη διαχείριση των πληροφοριών και της γνώσης που παράγονται από

τη λειτουργία ενός οργανισμού με στόχο τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων σχετικά με τη λειτουργία του οργανισμού.

Σε ότι αφορά την έρευνα σχετικά με την κοινωνική άποψη της οργανωσιακής μάθησης, στη βιβλιογραφία εντοπίζονται τρεις μεγάλης σημασίας συνεισφορές πάνω στην κατανόηση τόσο της φύσης της μάθησης όσο και των διαδικασιών που την χαρακτηρίζουν, σύμφωνα με τους Easterby-Smith και Araujo (1999). Η πρώτη από αυτές εντοπίζεται στους Nicolini και Meznar (1995) και περιγράφει την μάθηση ως μία κοινωνική συμπεριφορά, δηλαδή ως προϊόν της ίδιας της κοινωνικοποίησης των ατόμων. Μία δεύτερη συνεισφορά είναι αυτή της προσέγγισης της μάθησης ως μιας πολιτικής διαδικασίας, η οποία προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο μία σειρά από άτυπους παράγοντες όπως για παράδειγμα συνασπισμοί, συγκρούσεις αλλά και δομές δύναμης έχουν την ικανότητα να ασκήσουν επίδραση πάνω στην ίδια τη διαδικασία της μάθησης (Coorey, 1995, Kanter, 1989). Η τρίτη συνεισφορά, έχει να κάνει με την μελέτη της μάθησης ως μιας πολιτισμικής κατασκευής, η οποία εισάγει την σημασία κατανόησης του πολιτιστικού περιβάλλοντος εντός του οποίου η μάθηση λαμβάνει χώρα (Schein, 2004).

Συνεχίζοντας την κοινωνική άποψη της οργάνωσης που μαθαίνει, μέσα από τη βιβλιογραφία εντοπίζεται μία προσπάθεια πρότασης παρεμβάσεων που θα έχουν ως στόχο την αύξηση της δυνατότητας των ατόμων που αποτελούν τον οργανισμό να μάθουν αφενός από την προσωπική εμπειρία τους αλλά ταυτόχρονα και ο ένας από τον άλλον. Ιδιαίτερη σημασία εμφανίζεται να έχει ο διάλογος η συμμετοχή και η ενδυνάμωση των συμπεριφορών αυτών οι οποίες θεωρούνται θετικές σχετικά με την προώθηση των προηγούμενων (Pedler et al, 1994). Επίσης, στη βιβλιογραφία εντοπίζονται προσπάθειες να καθοριστούν είτε γραμμικά είτε κυκλικά πρότυπα ικανά να καταστήσουν την μάθηση αντιληπτή. Για παράδειγμα, υπάρχει η προσπάθειά της Dixon (1994) η οποία επεκτείνει στην έρευνα της τον εμπειρικό κύκλο μάθησης που κατέγραψε ο Kolb προτείνοντας με τη σειρά της ένα σύνολο από στάδια, διαδοχικά το ένα με το άλλο, σε ένα οργανωσιακό κύκλο μάθησης. Σε αυτόν τον κύκλο, οι πληροφορίες είναι αποτέλεσμα της εμπειρίας των υποκειμένων και στη συνέχεια διανέμονται στο σύνολο των ατόμων που αποτελούν τον οργανισμό με στόχο την ερμηνεία τους σε συλλογική βάση, γεγονός που θα οδηγήσει στην ανάληψη υπεύθυνης δράσης από τα μέλη του οργανισμού που συμμετέχουν ενεργά σε αυτή τη διαδικασία.

Τέλος, σε ότι αφορά την πολιτική διάσταση, αυτήν την πραγματικότητα λαμβάνεται υπόψη μέσα στο πλαίσιο της κοινωνικής άποψης της οργανωσιακής μάθησης. Μέσα από την έρευνα των πολιτικών διαδικασιών, εντοπίζεται ότι η δύναμη αποτελεί ένα επίμονο πρόβλημα που οφείλει να ξεπεραστεί και να ακυρωθεί αν η μάθηση πρόκειται να πραγματοποιηθεί, αναφέρεται στους Easterby-Smith και Araujo (1999). Μέσα από την προσέγγιση της διαχείρισης γνώσης, Η δύναμη αντιμετωπίζεται ως εμπόδιο για τη διαδικασία της διάδοσης της γνώσης εντός του οργανισμού και σύμφωνα με τους Probst και Buchel (1997) πρέπει να αντιμετωπιστεί μέσα από την παροχή των κατάλληλων κινήτρων. Στην κοινωνική άποψη η δύναμη αντιμετωπίζεται ως ένα μέρος των κοινωνικών διαδικασιών το οποίο όμως είναι εγγενές και δεν γίνεται να απαλειφθεί (Coorey, 1995).

2.4.1 Διαχείριση Γνώσης

Οι Davenport και Prusak (2000) αναφέρουν ότι η ιδέα της διαχείρισης της γνώσης εκανε την εμφάνισή της σχετικά πρόσφατα στην διεθνή βιβλιογραφία. Η ιδέα αυτή, βασίζεται σε μία οικονομική οπτική της που παρέχει η οργανωσιακή γνώση χρησιμοποιώντας στη συνέχεια ένα γνώριμο στους ερευνητές λογισμικό πληροφορικής, όπως για παράδειγμα οι βάσεις δεδομένων ή οι πλατφόρμες ηλεκτρονικών διασκέψεων. Στόχος της χρήσης αυτού του λογισμικού είναι η διευκόλυνση των μελών ενός οργανισμού να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες καθώς επίσης και η διασφάλιση μιας ικανής μεθόδου διαμοιρασμού αυτών των πληροφοριών στο σύνολο των μελών του οργανισμού, η αποθήκευση των πληροφοριών σε μορφή κατάλληλη προς πρόσβαση και ανάκτηση όταν αυτό κριθεί απαραίτητο από τον οργανισμό για την εκπλήρωση των αναγκών του. Γίνεται αντιληπτό ότι η βασική λογική πίσω από την οργάνωση της θεωρίας της διαχείρισης της ένωσης είναι παρόμοια με αυτή της οπτικής της οργανωσιακής μάθησης.

Οι Hansen et al (1999) ασκούν κριτική στα πρώτα στάδια της διαχείρισης της γνώσης υποστηρίζοντας ότι αυτή δεν λαμβάνει υπόψη τον κοινωνικό χαρακτήρα της αρχιτεκτονικής ανταλλαγής γνώσης ανάμεσα στους οργανισμούς. Η κριτική αυτή έχει τις ρίζες της στην κοινωνική σχολή των θεωρητικών της οργανωσιακής μάθησης. Ένα παράδειγμα που αναδεικνύει τις διαφορές που έχει φέρει στο φως η πιο σύγχρονη έρευνα εντοπίζεται στο έργο των Argyris και Schon (1977). Σύμφωνα με αυτούς, οι οργανισμοί οδηγούνται στη μάθηση μέσα από άτομα τα οποία λειτουργούν ως πράκτορες των εταιρειών. Ορίζοντας το μονό και διπλό βρόγχο μάθησης, οι ίδιοι ερμήνευσαν τη μάθηση ως σχετιζόμενοι με τον εντοπισμό των λαθών που παρατηρούνται στη λειτουργία ενός οργανισμού και την διόρθωσή τους σε ατομικό επίπεδο. Παρόλα αυτά, η νεότερη έρευνα δίνει έμφαση σε πιο ολοκληρωμένα πλαίσια οργανωσιακής μάθησης, τα συνδέουν τα επίπεδα μάθησης και προσπαθούν να μελετήσουν αυτή μέσα από μία πιο συστημική σκοπία (Ματάκος, 2012).

Στην προσπάθεια καταγραφής ενός ορισμού που θα περιγράφει τη διαχείριση της γνώσης παρατηρείται μία σύγχυση η οποία προκύπτει από την έλλειψη επαρκούς διαφοροποίησης του όρου διαχείριση γνώσης από την ίδια τη γνώση που κάτι (Ματάκος, 2012). Αν και ο όρος διαχείριση γνώσης χρησιμοποιείται σχετικά συχνά, δεν ορίζεται επαρκώς ενώ την ημέρα ενσωματώνεται σε δημοσιεύσεις που έχουν ως κύριο αντικείμενο την οργανωσιακή γνώση. Στη συνέχεια Θα παρουσιαστούν κάποιοι από τους ορισμούς που έχουν εντοπιστεί μέσα από την βιογραφική έρευνα. Για τον O'Leary (1998), η διαχείριση γνώσης στα πλαίσια ενός οργανισμού αφορά την επίσημη διαχείριση της γνώσης με στόχο την διευκόλυνση της δημιουργίας και

της πρόσβασης σε αυτήν. Καθώς επίσης και την επαναχρησιμοποίηση της με την κρίση τεχνολογίας. Σύμφωνα με τους Van der Spek και Spijkervet (1997), η διαχείριση της γνώσης μπορεί να οριστεί ως ο ξεκάθαρος έλεγχος και της στα πλαίσια ενός οργανισμού με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός. Ένας ακόμη ορισμός τέλος αναφέρει πως η διαχείριση γνώσης, από ενώ να διαχειριστεί, να αποθηκεύει, να αξιολογεί και να διανέμει τη γνώση που έχει προκύψει μέσα από την εμπειρία της καθημερινότητας (Liebiwitz & Wilcox, 1997).

Κεφάλαιο 3 Οι οργανισμοί που μαθαίνουν και ο τομέας της Υγείας

3.1 Οργανισμός που μαθαίνει

Ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει ότι η μάθηση δημιουργείται με δύο τρόπους, αρχικά μέσα από μία σειρά τυπικών διαδικασιών των πρακτικών και στη συνέχεια μέσα από την ατομική πρωτοβουλία του καθενός το σύνολο των ατομικών και προσωπικών σχέσεων, τον πειραματισμό αλλά και τους αυτοσχεδιασμούς. Ο Senge (1992), ερευνώντας το πώς ένας οργανισμός θα μπορούσε να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνει νέα γνώση, εντόπισε μία σειρά από χαρακτηριστικά κουλτούρας τα οποία ο ίδιος υποστήριξε ότι μπορούν να λειτουργήσουν ενισχυτικά για την ανάπτυξη του οργανισμού.

Το πρώτο από αυτά τα χαρακτηριστικά αφορά την προσωπική υπέροχη, η οποία θα πρέπει να αποτελεί επιδίωξη κάθε μέλους ενός οργανισμού. Ως προσωπική υπέροχη περιγράφεται η τάση ενίσχυσης τεχνικών δεξιοτήτων των μελών του οργανισμού με στόχο την απόκτηση αυτογνωσίας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους εντός του οργανισμού. Σε αυτή την κατεύθυνση απαιτείται η ενίσχυση των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία με την σειρά της μπορεί να οδηγήσει στη συναισθηματική ευαισθητοποίηση του υποκειμένου απέναντι στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό αφορά τα νοητικά μοντέλα, τα οποία αποτελούν βαθύτερες πεποιθήσεις οι οποίες έχουν διαμορφωθεί από τα άτομα. Στον Senge (1992) αναφέρεται ότι οι ηγέτες οφείλουν να εντοπίσουν τα κυρίαρχα νοητικά μοντέλα που λειτουργούν υποστηρικτικά για την κουλτούρα που επικρατεί και να προσπαθήσουν να τα προσαρμόσουν στην επιθυμητή κουλτούρα. Οι στόχοι, η στρατηγική, τα μέσα και οι πρακτικές που με τους οποίους ο οργανισμός προσπαθεί να πετύχει τους στόχους του, πρέπει να αξιολογούνται και να προωθούν μια διαδικασία αποδοχής των εμπειριών του παρελθόντος με στόχο τον εντοπισμό των κατάλληλων νοητικών μοντέλων που θα υποστηρίξουν τη βελτίωση του οργανισμού.

Σε ένα τρίτο επίπεδο, ο Senge (1992) αναφέρεται στις οργανώσεις ως συστημικές όντως εντός των οποίων κάθε πράξη παράγει συνέπειες. Ως εκ τούτου, κάθε ενέργεια θα αποσκοπεί στην αλλαγή ενός τμήματος του ευρύτερου οργανισμού, αναπόφευκτα θα παράξει συνέπειες και στα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η έννοια της συστημικής σκέψης δεν

αφορά της συνέπειες που μπορεί να επιφέρει η αλλαγή διεργασιών και δομών εντός αλλά ταυτόχρονα και πεις συνέπειες που θα προκληθούν σε ότι αφορά τα συναισθηματικά ζητήματα που θα προκύψουν κατά τη διάρκεια των αλλαγών στα οργανωτικά πρότυπα. Κατά τη διάρκεια μιας επιχειρούμενης αλλαγής της οργάνωσης, η ηγεσία έχει ως καθήκον την ενθάρρυνση των μελών στις συλλογικές δραστηριότητες με στόχο την ύπαρξη ανταλλαγής απόψεων σχετικά με τα ζητήματα του οργανισμού που θα επηρεαστούν τόσο από την διαδικασία της αλλαγής όσο και από την ίδια την αλλαγή.

Συνεχίζοντας ο ίδιος, αναφέρεται στην ομαδική μάθηση ως μία διαδικασία αλλαγής στα μοτίβα επικοινωνίας εντός των ομάδων, τονίζοντας την σημασία τόσο τις συζητήσεις όσο και της ακρόασης θεμάτων που έχουν σημασία για τη λειτουργία του οργανισμού, με έναν ανοικτό τρόπο ο οποίος θα συμβάλλει στην μάθηση όχι μόνο των ατόμων αλλά των ομάδων. Τέλος, ο Senge (1992) αναφέρεται στην αναγκαιότητα της ύπαρξης ενός κοινού οράματος για το μέλλον του οργανισμού το οποίο θα κινητοποιεί τα μέλη ενός οργανισμού και θα βρίσκεται ενσωματωμένο στη φιλοσοφία, τις αξίες, την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού. Αυτό το κοινό όραμα, θα επιτρέψει σε μία οργάνωση να διακριθεί από αντίστοιχες οργανώσεις που ενεργοποιούνται στον ίδιο τομέα. Σε αυτό το πεδίο είναι απαραίτητη η συνεισφορά της ηγεσίας η οποία οφείλει να παραμένει δεσμευμένη αν επιθυμεί την εκπλήρωση αυτού του οράματος, παρέχοντας στα μέλη του οργανισμού μία στρατηγική κατεύθυνση καθώς και αξίες οι οποίες θα κινητοποιούν τον τρόπο δράσης των μελών του οργανισμού.

Στη βιβλιογραφία εντοπίζεται ότι οι οργανισμοί μάθησης έχουν σημαντικά θετική επίδραση στον τρόπο με τον οποίο η κουλτούρα ενός οργανισμού λειτουργεί θετικά στην υποστήριξη των δραστηριοτήτων του. Ένας οργανισμός μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη ως προς την εφαρμογή της οργανωσιακής μάθησης εάν αυτός διακατέχεται από κάποιες αξίες που θα λειτουργούν υποστηρικτικά προς αυτή. Σε αυτές τις αξίες, εντάσσεται η αναγνώριση της επιτυχίας ενός μέλους ή υποσυνόλου του οργανισμού και η διάχυση αυτής στο σύνολο του. Επίσης, σημαντική είναι η απουσία αυταρέσκειας στα μέλη του οργανισμού για την διατήρηση καλού κλίματος συνεργασίας ανάμεσα τους. Ακόμη, σημαντική είναι η ύπαρξη ανοχής απέναντι σε λάθη η οποία θα επιτρέψει την ευκολότερη αντιμετώπιση τους. Αξίες όπως η στρατηγική προτεραιότητα του οργανισμού στην ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου, η έμφαση στην προσπάθεια αναγνώρισης της κρίσιμης γνώσης και της κατάλληλης διαχείρισης Αυτής εντός του οργανισμού, η καλλιέργεια εμπιστοσύνης ανάμεσα σε συνεργάτες και η εστίαση στο περιβάλλον εντός του οποίου ο οργανισμός δραστηριοποιείται με στόχο την αναζήτηση ευκαιριών μάθησης έχουν θα προσφέρουν πολλά στην καλλιέργεια της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας (Mannion, Davies & Marshall, 2005).

Σε αντίστοιχα συμπεράσματα οδηγούνται και οι Kinghorn et al (2007), σύμφωνα με τους οποίους σε έναν οργανισμό θα πρέπει να εντοπίζονται τα παρακάτω χαρακτηριστικά. Αρχικά, θα πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι λειτουργίας του οργανισμού οι οποίοι θα είναι γνωστή και κατανοητή από τα μέλη του. Μεγάλη σημασία εντοπίζεται στην άμεση ανατροφοδότηση των μελών του οργανισμού κατά τη διάρκεια της επίτευξης των καθηκόντων τους. Η ύπαρξη ανοιχτής επικοινωνίας

μεταξύ των μελών αλλά και ανάμεσα στα μέλη και την ηγεσία η οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από δέσμευση για την ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού κρίνεται επίσης σημαντική. Οι ίδιοι σημειώνουν την σημασία ύπαρξης συμμετοχικότητας στις αποφάσεις από τα μέλη του οργανισμού, κάνοντας μάλιστα μία ευθεία σύνδεση με το συλλογικό μοντέλο ηγεσίας. Ακόμη, αναφέρουν την ύπαρξη συνδεσιμότητας ανάμεσα στην εργασία των μελών του οργανισμού και των προτεραιοτήτων που αυτός έχει θέσει καθώς επίσης και την καλλιέργεια ενός κλίματος το οποίο θα επιτρέπει τον προσωπικό μόνο ανταγωνισμό ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Τέλος, αναφέρουν την ανάγκη ύπαρξης προσβασιμότητας του εκάστοτε τμήματος του οργανισμού στο σύνολο των πόρων που είναι απαραίτητοι για την επιτέλεση του έργου του, την αυτονομία της λήψης αποφάσεων σε επίπεδο τμημάτων με στόχο τη διευκόλυνση της αντιμετώπισης ζητημάτων που ανακύπτουν καθώς επίσης και την υποστηρικτική από τα ανώτερα στρώματα της ηγεσίας στάση απέναντι στις καθημερινές ανάγκες των μελών.

Όπως αναλύθηκε προηγουμένως, η δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης εντός ενός οργανισμού και η καλλιέργεια ενός κλίματος ευνοϊκού στις αλλαγές, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός οργανισμού μάθησης. Είναι αναγκαίο τα μέλη του οργανισμού να έχουν ενσωματώσει την έννοια της μάθησης και την αντίληψη η οποία θα τα οδηγήσει στη συνεχή βελτίωση των πρακτικών τους. Ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει ότι σκέψη και συμπεριφορά είναι θεμελιακές προϋποθέσεις οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων μέλλον για την αναζήτηση νέων ιδεών πρακτικών και καινοτομιών.

Στον Senge (1992) Αναφέρεται ότι αρκετοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην μάθηση οι οποίες λειτουργούν σαν τροχοπέδη στην προσπάθειά τους να καταστούν περισσότερο αποτελεσματικοί, δυσκολίες οι οποίες εντοπίζονται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο το κάθε μέλος του οργανισμού αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα γύρω του καθώς επίσης και στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί αυτήν την πραγματικότητα στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού και αναπτύσσει συνεργασίες μαζί τους. Ο Ζαβλανός (2002) επισημαίνει ότι οι βελτιώσεις σε έναν οργανισμό ξεκινούν τόσο από το ατομικό όσο και από το ομαδικό επίπεδο εντός του οποίου τα άτομα καλούνται να μάθουν νέους τρόπους σκέψης και αλληλεπίδρασης.

Ο ίδιος θεωρεί ως το βασικότερο καταλύτη οργανωσιακής αλλαγής προς ένα σύστημα οργανισμού μάθησης, τον ηγέτη. Αυτός είναι υπεύθυνος τόσο για την δημιουργία όσο και για τη συντήρηση ενός μαθησιακού κλίματος. Οφείλει να έχει το κατάλληλο πλαίσιο σκέψης ώστε να κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα μέρη του συστήματος λειτουργούν υποστηρικτικά το ένα με το άλλο, να διαθέτει διαίσθηση ικανή να αντιλαμβάνεται τα ζητήματα του οργανισμού καθώς επίσης και να είναι ικανός να προβλέπει σημαντικές εξελίξεις έχοντας ταυτόχρονα μία ολιστική αντίληψη των αλλαγών που πρέπει να επιτεθούν κατά τη διάρκεια της μετάβασης του οργανισμού στο μοντέλο μάθησης. Ακόμη, είναι σημαντικό να είναι ικανός να διαχειρίζεται τις σκοπιές συγκρούσεις αναδειχθούν κατά τη διάρκεια των διεργασιών μετάβασης, να είναι δεκτικός απέναντι σε διαδικασίες πειραματισμού και τέλος να προωθεί τις μεθόδους αυτές που είναι κατάλληλες για την επίλυση προβλημάτων και οι οποίες στηρίζονται στη μέθοδο της δοκιμής και της απόρριψης (Sullivan & Drucker, 2009).

3.2 Οργανισμοί που μαθαίνουν στον Τομέα Υγείας

Λαμβάνοντας υπόψη ότι μία μονάδα υγείας διαφέρει από έναν τυπικό οργανισμό ή μία εταιρεία σε αντίθεση με αυτά η λειτουργία του δεν βασίζεται στην παραγωγή και προσφορά υλικών αγαθών αλλά στην παροχή υπηρεσιών υψηλής απαιτήσεως, η σημασία της προσεγγίσεως του πώς εν τέλει η μονάδα υγείας μπορεί να μάθει είναι ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα. Όπως αναφέρουν οι McGlynn et al (2003), Οι οργανισμοί φροντίδας υγείας καλούνται να αντιμετωπίσουν μία διαρκώς αυξανόμενη και επιτακτική ανάγκη να εντοπίσουν και να διαδώσουν τις βέλτιστες αυτές πρακτικές οι οποίες θα επιτρέψουν σε αυτούς να επιτελέσουν το έργο τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η κουλτούρα της φροντίδας υγείας οφείλει να είναι κοινή σε όλα τα μέλη του οργανισμού, με στόχο την προώθηση της κατανόησης της ασφάλειας, τόσο του προσωπικού όσο και των ασθενών, της αναγνώρισης των ρίσκων που υπάρχουν στη λειτουργία του οργανισμού και στην επαφή του με τα μέλη της κοινωνίας, καθώς επίσης και την αναφορά των όποιων σφαλμάτων στη λειτουργία του οργανισμού εντοπίζονται από τα μέλη χωρίς να υπάρχει φόβος. Ο Edmonson (2001) αναφέρει ότι θα πρέπει να εντοπίζονται οι βέλτιστοι τρόποι για την εξάλειψη των όποιων μειονεκτημάτων στη λειτουργία του οργανισμού εντοπίζονται.

Το Interagency Coordination Task Force (2000), έχει καταγράψει παγκοσμίως δεκάδες χιλιάδες θανάτων καθώς επίσης και σωρεία ιατρικών λαθών τα οποία θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί. Είναι σημαντικό ο τομέας της φροντίδας υγείας να μην απορρίψει τις προκλήσεις που του προσφέρει το σύγχρονο περιβάλλον για την ανάληψη δράσης. Αντίθετα, θα πρέπει να λειτουργήσουν ως πρόκληση η οποία θα οδηγήσει στην ώθηση προς έναν οργανισμό που μαθαίνει και απορροφά την καινοτομία. Στο Institute of Medicine (2001) αναφέρεται ότι η προσπάθεια των ατόμων που αποτελούν τους οργανισμούς υγείας από μόνη της δεν θα καταφέρει να αποδώσει τις απαραίτητες αλλαγές για την βελτίωση των οργανισμών αυτών αλλά αντίθετα η βελτίωση της απόδοσης θα προκύψει μέσα από την δομική αλλαγή των συστημάτων φροντίδας και την ικανότητα τους να απορροφούν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από το περιβάλλον εντός του οποίου κινούνται δηλαδή καθημερινά.

Σύμφωνα με τους Horbar et al (2004), οι οργανισμοί φροντίδας υγείας όλο και περισσότερο χρησιμοποιούν ομάδες από πολλούς κλάδους με στόχο τη βελτίωση των πρακτικών τους στις κλινικές. Λαμβάνοντας υπόψη ότι όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια η επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής απαιτεί ως δεδομένη τη μάθηση σε επίπεδο ενός οργανισμού, γίνεται αντιληπτό ότι η καθιέρωση μιας κουλτούρας μάθησης σε οργανισμούς όπως τα νοσοκομεία είναι απαραίτητη αν αυτή στοχεύουν στο να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστικοί (Marsick, 2000). Η μετάβαση ενός οργανισμού σε έναν οργανισμό που μαθαίνει θα πρέπει να θεωρείται κοινός στόχος όλων των μελών του οργανισμού Αν πρόκειται να πετύχει αυτή (Smith, 2008).

Μέσα στις μονάδες φροντίδας υγείας πολλές από τις βέλτιστες πρακτικές που καταγράφονται και οι οποίες χρειάζεται να μεταφερθούν στους διάφορους τομείς της φροντίδας υγείας, αποτελούνται από σαφή γνώση, και προτείνουν την ανάγκη για επακριβή αντιγραφή με στόχο την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας (Berta, 2004). Υψίστης σημασίας ζητήματα στα πλαίσια της λειτουργίας μιας μονάδας φροντίδας υγείας αποτελεί ο ρυθμός της γνώσης σε ζητήματα υγείας, η τεχνολογική γνώση πάνω στα θέματα που άπτονται των εξελίξεων που θα επιτρέψουν την ενσωμάτωση των καινοτομιών που προσφέρει τεχνολογική ανάπτυξη, η ασφάλεια των ασθενών η οποία θα πρέπει να θεωρείται ο σημαντικότερος στόχος της λειτουργίας μονάδας και τέλος η διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών η οποία θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις των ασθενών ακολουθώντας αυστηρά κριτήρια αξιολόγησης και διασφάλισης. Εξαιρετικά σημαντική είναι εξάλλου η διαπιστώσει ότι οι μισοί περίπου ασθενείς πεθαίνουν όχι από ιατρικά λάθη αλλά λόγω αδυναμιών που εντοπίζονται στην διοικητική λειτουργία του οργανισμού παροχής φροντίδας υγείας (Tucker & Edmonson, 2002).

Η γνώση σε θέματα υγείας δεν μένει σταθερή αλλά διαρκώς εξελίσσεται, με ιδιαίτερα αυξανόμενους ρυθμούς σε πολλούς τομείς τα τελευταία χρόνια. Η γνώση αυτή επίσης δεν αφορά μόνο το θεωρητικό επίπεδο αλλά επεκτείνεται και σε ζητήματα πρακτικής εφαρμογής πάνω στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού αλλά και σε ζητήματα αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο προσωπικό της μονάδας φροντίδας υγείας και τους ασθενείς. Η εξέλιξη αυτή είναι φυσιολογικό από τόπο της μεγέθυνσης της τεχνολογικής γνώσης η οποία συνδέεται άμεσα με τα νοσοκομεία παρασύροντας και αυτά σε μία πορεία εξέλιξης αντίστοιχη με τη δική της (Carroll & Edmonson, 2002).

Οι Carroll και Edmondson (2002) αναφέρουν ότι η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ενώ οργανισμού υγείας και να φροντίσει την επίτευξη ασφαλείας για τους ασθενείς. Οι ίδιοι αναπτύσσουν μέσα από τη συλλογιστική τους τους λόγους για τους οποίους οι Μονάδες υγείας θα πρέπει να αποφεύγουν να εντοπίζουν στην εξειδίκευση το μοναδικό εργαλείο για την επίτευξη της ασφαλείας των ασθενών καθώς όπως προκύπτει από την βιβλιογραφία αλλά και την εμπειρία, τόσο οι λιγότερο εξειδικευμένοι γιατροί πόσο και οι περισσότερο εξειδικευμένοι έχουν την πιθανότητα να κάνουν λάθη. Στην ανάλυσή τους αναφέρουν ότι οι λόγοι που οδηγούν στην αποτυχία τα μοντέλα που στηρίζονται στη μάθηση μέσω της εμπειρίας γίνεται να συνοψιστούν κυρίως στο γεγονός ότι το σφάλμα δεν προκύπτει αναγκαία μόνο από λιγότερο εξειδικευμένους γιατρούς. Τέλος καταλήγουν στη διαπίστωση ότι ένα μείζον ζήτημα των μονάδων παροχής υπηρεσιών φροντίδας υγείας είναι ότι τα προβλήματα που ανακύπτουν συνήθως να κάνουν με ζητήματα ειδικεύσεις του προσωπικού αλλά ως επί το πλείστον με τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Καθώς επίσης και ζητήματα που άπτονται της συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού ή ανάμεσα σε ομάδες που λειτουργούν εντός του.

Ταυτόχρονα οι ίδιοι αναφέρουν ότι η ηγεσία οφείλει με τη σειρά της να λειτουργεί ως μία συλλογική διαδικασία, εντός της οποίας τα διευθυντικά στελέχη, είτε ανώτερα είτε κατώτερα, θα πρέπει να καλλιεργούν ένα κλίμα συνεργασίας. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα πρέπει να γίνει προσπάθεια αλλαγής

πρακτικών από μέρους τα γιατρών αλλά θα πρέπει να καταστεί προτεραιότητα η βελτίωση της ροής πληροφορίας εντός του οργανισμού ώστε η μείωση των λαθών που απειλούν την ασφάλεια των ασθενών και υποβαθμίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, να μειωθούν για να επιτευχθεί πρόοδος στη λειτουργία του οργανισμού.

Οι Tucker και Edmonson (2002), σε έρευνά τους πάνω στο ζήτημα της Ασφάλειας των ασθενών εντός μίας μονάδας παροχής φροντίδας υγείας, διαπίστωσα τους κύριους λόγους για τους οποίους η μάθηση εντός των νοσοκομείων δεν επιτυγχάνεται πάντα. Εστιάζοντας σε, εντόπισαν ότι οι νοσηλευτές κάνουν σφάλματα κατά τη διάρκεια της εξάσκησης των καθηκόντων τους κυρίως λόγω συστηματικής έλλειψης κατάλληλων πληροφοριών. Εκτός αυτού, άλλοι λόγοι που οδηγούν στην εμφάνιση λαθών είναι η έλλειψη κατάλληλων προμηθειών τη δεδομένη στιγμή που αυτές κρίνονται απαραίτητες, ή καθυστερημένη πρόσβαση σε κρίσιμης σημασίας εξοπλισμό ή ακόμη και η αναμονή για ειδικούς συνεργάτες οι οποίοι δεν είναι πάντοτε διαθέσιμοι.

Γίνεται αντιληπτό ότι το πόρισμα της έρευνας εντοπίζει τα βασικότερα αίτια υποβάθμισης των υπηρεσιών που προσφέρει το νοσηλευτικό προσωπικό της μονάδας υγείας, δεν αφορά οι προσωπικές ικανότητες του κάθε μέλους το προσωπικό ξεχωριστά αλλά την οργανωτική δομή και ροή πληροφοριών που υπάρχει εντός του οργανισμού. Η έλλειψη των κατάλληλων πληροφοριών αλλά ακόμη και οι συχνά παρατηρούμενη υπαρξη λανθασμένων πληροφοριών, τα φαινόμενα κακού συντονισμού, η έλλειψη πνεύματος συνεργασίας ή των δομών που θα την προωθήσουν, οι λανθασμένες αποφάσεις που προκύπτουν λόγω ελλείψεων διοικητικής μέριμνας καθώς και ζητήματα συνυφασμένα με όλα όσα αναφέρθηκαν ήδη, είναι η αιτίες που οδηγούν τους εργαζόμενους του νοσοκομείου να υποπίπτουν σε λάδι κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους. Τα ζητήματα αυτά θα μπορούσαν σε μεγάλο βαθμό να περιοριστούν αν το νοσοκομείο μετατρεπόταν σε έναν οργανισμό που μαθαίνει.

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι δημόσιοι οργανισμοί όπως τα νοσοκομεία είναι οργανισμοί οι οποίοι δεν δείχνουν να χαρακτηρίζονται από κουλτούρα μάθησης με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτή η επίτευξη αλλαγών οι οποίες θα συνεισέφεραν για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ο Ζαβλάνος (2002) αναφέρει ότι οι λόγοι για τους οποίους οι δημόσιοι οργανισμοί γενικά δεν χαρακτηρίζονται από κουλτούρα είναι οι εξής. Αρχικά, οι αλλαγές οι οποίες υπάρχουντά τους δημόσιους οργανισμούς δεν χαρακτηρίζονται από συνέχεια, δηλαδή δεν ακολουθούν απαραίτητα μία δεδομένη στρατηγική ενώ ακόμη δεν προσαρμόζονται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο τα μέλη των δημοσίων οργανισμών να μην ενθαρρύνονται και να μην ενισχύονται ως προς την κατεύθυνση της ανάληψης πρωτοβουλιών οι οποίες θα μπορούσαν να προωθήσουν καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα των οργανισμών. Ακόμη, οι ηγεσίες των οργανισμών αυτών δεν χαρακτηρίζονται από κουλτούρα αλλαγής με αποτέλεσμα να μην είναι ικανές να προωθήσουν την οργανωσιακή αλλαγή στους οργανισμούς ευθύνης τους.

Ο ίδιος συνεχίζει αναφέροντας ότι δεν παρατηρείται στους δημόσιους οργανισμούς η καλλιέργεια ομάδων εργασίας ενώ ταυτόχρονα δεν εφαρμόζεται μία περισσότερο συστημική προσέγγιση των διεργασιών και λειτουργιών του οργανισμού. Χαρακτηριστική είναι επίσης η έλλειψη συμμετοχικότητας στη λήψη αποφάσεων, η οποία όπως αναπτύχθηκε και σε προηγούμενες ενότητες είναι εξαιρετικά σημαντικός δείκτης για την καλλιέργεια της οργανωσιακής μάθησης. Η έλλειψη κατάλληλων δεικτών μέτρησης της ικανοποίησης τόσο των χρηστών των υπηρεσιών που παρέχουν οι εν λόγω οργανισμοί όσο και των εργαζομένων λειτουργεί επίσης αρνητικά στερώντας από το σύστημα την δυνατότητα ανατροφοδότησης σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Το γεγονός ότι τα μέλη του οργανισμού δεν έχουν πάντοτε πρόσβαση στις πληροφορίες και τα δεδομένα που παράγονται στον οργανισμό επίσης λειτουργεί ανασταλτικά στην διάχυση της γνώσης εντός του οργανισμού. Τέλος, αναφέρει ότι η έλλειψη διαρκούς εκπαίδευσης σε σχέση με νέες μεθόδους και πρακτικές διοίκησης συνεισφέρει στην αναπαραγωγή των παραπάνω δυσλειτουργικών δεδομένων.

3.3 Η Δημόσια Υγεία στην Ελλάδα

Ο τομέας της υγείας στην Ελλάδα έχει υποστεί ένα μεγάλο αριθμό από μεταρρυθμίσεις με στόχο να συμβαδίζει με τις μεταβαλλόμενες διαρκώς ανάγκες των πολιτών. Αλλά και να καλύπτει όσο το δυνατόν πληρέστερα τις απαιτήσεις που προκύπτουν στα εκάστοτε διαφορετικά κοινωνικά και ιστορικά πλαίσια της λειτουργίας του. Η ελληνική πολιτεία αποδίδει μεγάλη σημασία στο ρόλο της υγείας όπως προκύπτει εξάλλου και από το γεγονός ότι η υγεία έχει κατοχυρωθεί στο Σύνταγμα της χώρας. Και ειδικότερα στην παράγραφο 3 του άρθρου 21, η οποία Αναφέρει ότι το κράτος μέριμνα για την υγεία των πολιτών και λαμβάνει ειδικά μέτρα για την περίθαλψη των απόρων (Παντελής, 2018). Ταυτόχρονα το κράτος φροντίζει διαχρονικά για την εξασφάλιση της υγείας του πληθυσμού του, κυρίως μέσα από την ίδρυση αλλά και λειτουργία νοσοκομειακών ιδρυμάτων. Ως εκ τούτου, το νοσοκομείο αποτελεί έναν οργανισμό μεγάλης σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της κοινωνίας, καθώς εκεί παρέχεται ένα κοινωνικό αγαθό με πρωταρχική θέση στην κλίμακα αξιών και αναγκών του ανθρώπου, το αγαθό της υγείας (Γούλα, 2014).

Το ισχύον πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι μονάδες υγείας σήμερα στην Ελλάδα έχει τις ρίζες του στη δεκαετία του 80 και ειδικότερα τη χρονιά του 1983, η οποία αποτελεί έτος σταθμών μετάφραση καθώς είναι η χρονιά κατά την οποία εγκαινιάστηκε το Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΦΕΚ 143Α/7- 10-1983). Στο πρώτο άρθρο του ιδρυτικού του νόμου αναφέρονται ως βασικές αρχές η κρατική ευθύνη για «την κρατική ευθύνη για παροχή υπηρεσιών υγείας στο σύνολο των πολιτών, την ίση μεταχείριση και ισότιμη παροχή υπηρεσιών υγείας και τη σύσταση και οργάνωση ενός ενιαίου και αποκεντρωμένου εθνικού συστήματος υγείας». Οι νόμοι 2071/1992, 2194/1994 και 2519/1997 ακολούθησαν και αποτέλεσαν τροποποιητικές η και συμπληρωματικές παρεμβάσεις στον ιδρυτικό νόμο. Μία σημαντική εξέλιξη που επέφερε ο εν λόγω νόμος αφορά την κρατικοποίηση αρκετών ιδιωτικών νοσοκομείων

και την ένταξή τους στο δυναμικό του ΕΣΥ. Καθώς επίσης και η ίδρυση Πανεπιστημιακών Νοσοκομείων (Παπαγεωργίου, 2011).

Ο νόμος 2889/ 2001, θέτει ως στόχο τον εκσυγχρονισμό του συστήματος υγείας καθώς επίσης και την βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε ότι αφορά τα νοσοκομειακά ιδρύματα, καθιερώνει την εποπτεία τους από το υπουργείο υγείας ανεξάρτητα από την οποία νομική μορφή μπορεί να διατηρούν. Μόνο τα στρατιωτικά νοσοκομεία δεν εντάσσονται σε αυτή τη ρύθμιση. Ταυτόχρονα, προβλέπεται η εφαρμογή ενός συστήματος οργάνωσης υπηρεσιών υγείας το οποίο θα έχει χαρακτήρα αποκεντρωτικό, μέσα από τη δημιουργία των Περιφερειακών Συστημάτων Υγείας (ΠεΣΥ), τα οποία στη συνέχεια αλλάζουν όνομα και γίνονται Περιφερειακά Συστήματα Υγείας και Πρόνοιας (ΠεΣΥΠ) με την ψήφιση του νόμου 3106/2003, Ενώ το 2005 μετονομάζονται πάλι σε Διοικήσεις Υγειονομικής Περιφέρειας (ΔΥΠΕ). Οι υγειονομικές περιφέρειες, αντιστοιχούν πλέον με τις διοικητικές περιφέρειες (Κακαλέτσης, και συν., 2013).

Όπως γίνεται αντιληπτό η μέριμνα της πολιτείας για την παροχή των κατάλληλων υπηρεσιών υγείας προς τους πολίτες ακολουθεί τις κοινωνικές ανάγκες οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνονται ανάλογα με την εκάστοτε ιστορική συγκυρία. Το να νοσοκομείο αποτελεί τον βασικό πυλώνα υγείας και αποκατάστασης και προσδίδει στο Ελληνικό σύστημα υγείας έναν νοσοκομειοκεντρικό χαρακτήρα. στη συνέχεια θα καταγραφεί μια σειρά από παράγοντες που επιδρούν πάνω στη λειτουργία του νοσοκομείου.

3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του Νοσοκομείου στην Ελλάδα

Ο Κυριόπουλος (2017) αναφέρει ότι η υγεία μπορεί να γίνει αντιληπτή και ως ένα δημόσιο επενδυτικό αγαθό το οποίο παράγει ένα απόθεμα υγείας. Οι άνθρωποι γεννιούνται έχοντας στη διάθεσή τους ένα αρχικό κεφάλαιο υγείας το οποίο και πληρωμών κυρίως από τους γονείς. τους γονείς τους. Αυτό το κεφάλαιο υγείας υπόκειται σε μία σειρά από επιδράσεις που οδηγούν στη φθορά του και οι οποίες εξαρτώνται από παράγοντες όπως η ηλικία, ο τρόπος ζωής καθώς και οι συνθήκες διαβίωσης. Ως εκ τούτου, τα άτομα θέλοντας να συντηρήσουν αυτό το απόθεμα υγείας που τους έχει παραμείνει και να το προστατέψουν από την επίδραση των παραμέτρων που αναφέρθηκαν προηγουμένως, δίνουν έμφαση στην υιοθέτηση ενός τρόπου ζωής που θα τα βοηθήσει να προστατεύσουν το απόθεμα τους αλλά ταυτόχρονα όμως επενδύουν και στην κατανάλωση υπηρεσιών υγείας που θα συνεισφέρουν στην επιβράδυνση της φθοράς του αποθέματος υγείας.

Ταυτόχρονα, οι πολίτες απαιτούν την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών Υγειονομικής περίθαλψης με στόχο την αποκατάσταση του κεφαλαίου υγείας τους από το σύνολο των βλαπτικών επιδράσεων είτε του κοινωνικού είτε του περιβαλλοντικού περιγύρου (Κυριόπουλος, 2017). Ως εκ τούτου, η σημασία των νοσοκομειακών ιδρυμάτων για την διατήρηση και εξασφάλιση της υγείας του συνολικού πληθυσμού είναι εξαιρετικά σημαντική, ειδικότερα μάλιστα για μία χώρα

όπως η Ελλάδα το σύστημα υγείας της οποίας χαρακτηρίζεται και ως έντονα νοσοκομειοκεντρικό (INE-ΓΣΕΕ, 2012).

Η απουσία ενός κεντρικού συντονισμού των υπηρεσιών εντός του νοσοκομείου, οδήγησε σε μια αυτονόμηση των επιμέρους λειτουργιών του σημειώνει ο Ματάκος (2012). Αυτή με τη σειρά της είχε ως αποτέλεσμα την απώλεια συνεκτικότητας του οργανισμού και εν τέλει την αποδιοργάνωση του. Ο Μπουρσανίδης (2000), αναφέρει ότι εσωτερικοί ρόλοι του νοσοκομείου παρέμειναν ασαφείς ενώ η άσκηση τους μπορούσε να χαρακτηριστεί ως προσχηματική, γεγονός που οδήγησε στην διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος οργανωμένης ανευθυνότητας.

Συνολικά, από τη βιβλιογραφία εντοπίζονται τα παρακάτω προβλήματα ως προς τη λειτουργία των δημόσιων νοσοκομείων στην Ελλάδα. Αρχικά, υπάρχει απουσία εθνικού στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού ο οποίος να θέτει στόχους και προτεραιότητες που θα πρέπει να τηρούνται. Επίσης, εντοπίζεται ένα ακατάλληλο οργανωτικό πλαίσιο καθώς επίσης και μια ανεπαρκής οργάνωση του εθνικού και περιφερειακού συστήματος διοίκησης. Εντοπίζεται επίσης απουσία μιας σύγχρονης κουλτούρας διοίκησης η οποία συνδυάζεται με μια αναποτελεσματική διοίκηση σε επίπεδο νοσοκομείου. Η διοίκηση που εφαρμόζεται κινείται συχνά σε ένα πλαίσιο ανευθυνότητας, ενώ καταγράφεται μια απουσία στρατηγικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με μια ανεπαρκή οργάνωση και διαχείριση των πληροφοριών που παράγονται στον οργανισμό. Η διαχείριση των πόρων κρίνεται επίσης ανορθολογική, τόσο ως προς την κατανομή και χρήση όσο και σε ότι αφορά το μηχανισμό χρηματοδότησης και την οικονομική και λογιστική διαχείριση του, με μια χαμηλή αποδοτικότητα των πόρων που δαπανώνται. Τέλος, υπάρχει μια έλλειψη των κατάλληλων μηχανισμών εξασφάλισης ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται καθώς επίσης και μια απουσία των πολιτικών αυτών που θα προωθήσουν την βελτίωση της ικανοποίησης του πολίτη και την εμπέδωση της ανάγκης σεβασμού τόσο αυτού όσο και των αρχών λειτουργίας του συστήματος.

3.5 Στρατηγική Μεταρρύθμισης στο Δημόσιο Νοσοκομείο

Σε αυτή την ενότητα θα γίνει μία παρουσίαση του πώς τα δημόσια νοσοκομεία μπορούν να αποτελέσουν το οργανωσιακό αντικείμενο μιας σειράς από μεταρρυθμίσεις. Κάποια από τα προβλήματα που εντοπίζονται στην παροχή αποτελεσματικών υγειονομικών υπηρεσιών από τα νοσοκομεία θεωρούνται σχετικά απλά και υποκείμενα σε τεχνικές λύσεις. Αντίστοιχα, άλλα προβλήματα θεωρούνται σύνθετα και με αυξημένο βαθμό δυσκολίας ως προς την επίλυση τους. Σε αυτή την περίπτωση, η έμφαση δίνεται στην βελτίωση των προβλημάτων και όχι στην επίλυση τους καθώς μόνο η πρώτη είναι αντικειμενικά εφικτή. Στα πλαίσια μιας κρίσης που καλείται να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός, ο τύπος, η κατεύθυνση και η Πρόοδος των μεταρρυθμίσεων προκύπτει μέσα από ένα σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών πιέσεων (Ματάκος, 2012).

Μέσα από την προσέγγιση της βιβλιογραφίας εντοπίζεται μία εξελικτική πορεία των νοσοκομείων η οποία συνδέεται εν πολλοίς με την αλλαγή του κυρίαρχου χαρακτήρα των ασθενειών από οξείες σε χρόνιες. Ακόμη, το σύγχρονο νοσοκομείο έχει υποστεί σημαντικότερες αλλαγές σε σχέση με το παρελθόν εξαιτίας του αντίκτυπου της ιατρικής τεχνολογίας τόσο στη δομή όσο και στις λειτουργίες του. Επίσης, η νοσοκομειακή εργασία έχει αλλάξει την φύση της εξαιτίας της αυξανόμενης εξειδίκευσης που έχει υπάρξει στην ιατρική δραστηριότητα και η οποία είχε ως αποτέλεσμα την σημαντική αύξηση των εξειδικευμένων επαγγελματιών εντός των νοσοκομείων.

Ταυτόχρονα, εντοπίζονται μία σειρά από επικρίσεις πάνω στην λειτουργία του νοσοκομείου οι οποίες προτείνουν μία σειρά από αλλαγές πάνω στο σύστημα λειτουργίας αυτού του οργανισμού. Η πρώτη, αφορά την έμφαση στην προληπτική ιατρική κάτι το οποίο συνεπάγεται αυτόματα και μία νέα θέαση του ατόμου και της σχέσης του με την υγεία. Η δεύτερη, αφορά την αναγνώριση της σημασίας που έχει το κοινοτικό νοσοκομείο καθώς επίσης και τα κοινωνικά συστήματα παροχής υπηρεσιών υγείας. Η τρίτη πρόταση αφορά μία προθυμία για μία περισσότερο επικριτική αντίληψη απέναντι στην Ιατρική τεχνολογία και τη χρήση των μεγάλων γενικών νοσοκομείων ως πρωταρχικού μέρους για την εφαρμογή τέτοιων εξελίξεων.

Στον Rodwin (1984), εντοπίζονται μία σειρά από ερμηνείες πάνω στους περιορισμούς της μεταρρύθμισης στην περίθαλψη. Σύμφωνα με τον ίδιο, καταγράφεται η άποψη ότι η υγεία δεν μπορεί να προσαρμοστεί στα πλαίσια της ορθολογιστικής τεχνολογίας και του σχεδιασμού διοικητικών δομών με έμφαση στην συστηματοποίηση, που έχει ήδη εφαρμοστεί στο πεδίο της βιομηχανικής παραγωγής. Ειδικότερα, καθώς η υγεία δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ένα συγκεντρωτικό και μοναδιαίο φαινόμενο όντας μία περισσότερο ελαστική ή και πολιτισμική έννοια, οι αρχές της οικονομικής παραγωγικότητας δεν είναι εύκολο να εφαρμοστούν σε αυτή. Μία προσπάθεια εφαρμογής μοντέλων γενικής διαχείρισης, όπως για παράδειγμα μπορεί να εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό βιομηχανικό, έχει γίνει δέκτης σοβαρών κριτικών κυρίως εξαιτίας της παρατηρούμενης έλλειψης ή και πλήρους απουσίας ευαισθησίας αναφορικά με την σημασία που έχει η παροχή φροντίδας εντός ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας.

Ακόμη, ο ίδιος καταγράφει ότι υπάρχει η άποψη ότι οι μεταρρυθμίσεις στην υγεία δεν είναι εύκολο να επιτευχθούν, εξαιτίας της προβλεπόμενης σύγκρουσης συμφερόντων ανάμεσα σε γιατρούς, διαχειριστές των μονάδων υγείας και τέλος των καταναλωτών. Οι Burgoyne και Jackson (1997), αναφέρουν ότι η ανάπτυξη του management, και ειδικά μάλιστα σε ότι αφορά τα εθνικά συστήματα υγείας, θα πρέπει να κινείται σε ένα πλαίσιο εντός του οποίου γίνεται αντιληπτό ότι οι οργανισμοί αυτοί αποτελούν σημεία συνάντησης στο οποίο συγκλίνουν συχνά αντίθετες επιδιώξεις, αξίες και κίνητρα. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο ότι εκφραστές επαγγελματικών μονοπωλίων έχουν ένα ευδιάκριτο συμφέρον την αναπαραγωγή του ελέγχου τους πάνω στην λειτουργία των δημόσιων νοσοκομείων και ως εκ τούτου συχνά λειτουργούν ως τροχοπέδη στην εφαρμογή μεταρρυθμίσεων.

Τέλος, γίνεται αντιληπτό ότι εντός του ισχύοντος οικονομικού συστήματος, πολύ συχνά η ανάγκη για ορθολογική οργάνωση καθώς και για ευρύτερες μεταρρυθμίσεις στο σύστημα υγείας, υποτάσσονται στις ανάγκες συσσώρευσης κεφαλαίου και παραγωγής πλούτου.

Κεφάλαιο 4 Εφαρμογή οργανωσιακής μάθησης στα Δημόσια Νοσοκομεία

Η προσπάθεια ενίσχυσης της λειτουργίας των νοσοκομείων και βελτιστοποίησης του τρόπου με τον οποίο παρέχουν τις υπηρεσίες τους στους πολίτες είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ικανοποίηση των σύγχρονων απαιτήσεων. Οι Berwick και Nolan (1998), ανέφεραν ότι μεγάλος αριθμός θανάτων αλλά και απλά ιατρικών λαθών θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί αν εφαρμοζόταν καλύτερα οργανωσιακά συστήματα. Ο Carroll (2002), αναφέρει ότι οι αλλαγές αυτές μπορούν να προκύψουν μέσα από την εφαρμογή αφενός μιας στρατηγικής η οποία θα επιτρέψει στην οργανωσιακή μάθηση να εφαρμοστεί εντός των νοσοκομείων και αφετέρου στην αναγνώριση από μέρους της ηγεσίας – η οποία παραμένει υπεύθυνη για την κατάλληλη οργάνωση και διαχείριση του οργανισμού – ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι συνάρτηση της ικανότητας της να αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν επίπεδα αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα άτομα και τις ομάδες, αλλά ταυτόχρονα και ανάμεσα στις ροές καθηκόντων, τα συστήματα και τις πολιτισμικές νοηματοδοτήσεις τους εντός ενός οργανισμού.

Στις επόμενες ενότητες θα παρουσιαστούν τα οφέλη της εφαρμογής του συμμετοχικού μανάτζμεντ στις δομές παροχής υπηρεσιών υγείας, ως κατάλληλου φορέα για την προώθηση της οργανωσιακής μάθησης εντός των οργανισμών αυτών. Επίσης θα γίνει αναφορά σε παραδείγματα που εντοπίστηκαν στη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με την εφαρμογή της οργανωσιακής μάθησης σε νοσοκομεία.

4.1 Εφαρμογή συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης

Οι Jones και Jones (2013) αναφέρουν ότι το σύνολο των διαδικασιών οι οποίες εφαρμόζονται από τους οργανισμούς με στόχο την μετάβαση από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκονται σε μία επιθυμητή κατάσταση μπορούν να θεωρηθούν ως οργανωσιακές αλλαγές. Στόχος των οργανωτικών αλλαγών είναι η ανακάλυψη νέων και πιο εξελιγμένων τρόπων χρήσεις των δυνατοτήτων που έχουν οι οργανισμοί για την επίτευξη της αύξησης της οργανωσιακής τους ικανότητας στη δημιουργία αξίας και απόδοσης. Η αντίληψη αυτή που παρατηρείται στους

ιδιωτικούς οργανισμούς μπορεί να έχει εφαρμογή και για δημοσίους, οι οποίοι με τη σειρά τους έχουν μεγάλη αξία για την ανάπτυξη μιας χώρας τόσο στον κοινωνικό όσο και στον οικονομικό τομέα. Ιδιαίτερα τα δημόσια νοσοκομεία παρέχουν 1 κοινωνικό αγαθό το οποίο έχει πρωταρχική θέση στην κλίμακα αναγκών του ανθρώπου και ως εκ τούτου έχουν το βάρος της ευθύνης μιας προσφοράς υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε ένα ασφαλές περιβάλλον. Το γεγονός ότι οι οικονομικοί πόροι δεν είναι ανεξάντλητοι επιβάλλει το μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας ενός δημόσιου νοσοκομείου σε μία διαρκή αξιολόγηση και ανάγκη επαναπροσδιορισμού των αξιών και του προσανατολισμού του μέσω νομοθετικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων που θα στοχεύουν στην βελτίωση των επιδόσεων του (Σαρρής, Χρυσάκης & Σούλης 2003).

Χώρες όπως η Μεγάλη Βρετανία, η Ιταλία, ο Καναδάς και οι ΗΠΑ εφάρμοσαν από τη δεκαετία του 1990 και έπειτα μία σειρά από μεταρρυθμίσεις στα διοικητικά μοντέλα των οργανισμών με στόχο την βελτίωση τις αποδόσεις τους και την αντιμετώπιση διαφόρων αποτυχιών που είχαν παρατηρηθεί. Ειδικότερα, στα δημόσια νοσοκομεία των χωρών αυτών υπήρξε μία μετάβαση από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης στο μοντέλο της συμμετοχικής διοίκησης (Scott, Mannion, Davies, & Marshall, 2003).

Η εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης ενός οργανισμού έχει συνδεθεί θετικά τόσο με ότι αφορά την αφοσίωση των εργαζομένων προς τον οργανισμό όσο και με την ικανοποίησή τους από την εργασία. (Gerowitz, Lemieux-Charles, Heginbothan, & Johnson, 1996). Η άποψη που βλέπει τον ασθενή στο κέντρο του ενδιαφέροντος των νοσοκομείων δημόσιου νοσοκομείου μοιάζει να συνδέεται άμεσα με τις αξίες του εν λόγω μοντέλου κουλτούρας και διοίκησης ενός οργανισμού. Σε νοσοκομεία που εφαρμόζουν ένα σύστημα κουλτούρας που θέτει στο κέντρο του ενδιαφέροντος του τον ασθενή και τις ανάγκες του, εμφανίζεται η ύπαρξη ισχυρής νοσηλευτικής και ιατρικής ηγεσίας, μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας και συντονισμού των ανάμεσα τόσο στις μονάδες των υποκειμένων που στελεχώνουν τον οργανισμό όσο και ανάμεσα στα τμήματα που τον αποτελούν καθώς επίσης και μία συμμετοχικού τύπου συνεργασία αναφορικά με την επίλυση των προβλημάτων και των συγκρούσεων που προκύπτουν και τέλος μία ενδυνάμωση νοσηλευτικού προσωπικού σε ότι αφορά την ικανότητά του να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την πορεία του ασθενούς (Zimmerman et al, 1993).

Στους Davies et al (2007) καταγράφεται η άποψη ότι το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης αποτελεί ένα κλειδί σε ότι αφορά την επιτυχία εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας όπως επίσης και σε ότι αφορά την εφαρμογή αρχών διασφάλισης ποιότητας σε οργανισμό όπως ο τομέας υγείας. Σημειώνουν επίσης ότι κλειδί για την πρόοδο στη βελτίωση της ποιότητας μπορεί να αποτελέσει μία κουλτούρα που θα δίνει έμφαση στη μάθηση την συμμετοχική εργασία και η οποία θα εστιάζει την προσοχή της στην ικανοποίηση του συνόλου των αναγκών του πελάτη που κάνει χρήση των υπηρεσιών υγείας που προσφέρονται. Αντίστοιχα οι Lyman et al (2019) εντοπίζουν έξι τομείς οι οποίοι είναι απαραίτητη για την οργανωσιακή μάθηση στο νοσοκομείο. Αυτοί είναι: η ύπαρξη ενός κοινού σκοπού, η κινητοποίηση του προσωπικού, οι ψυχολογικά ασφαλείς σχέσεις, επαρκείς υποδομές, δεξιότητες σχετικές με την βελτίωση της ποιότητας και τέλος εμπειρία εργασίας ως ομάδα.

Στον Σαρρή (2014) εξάλλου αναφέρεται ότι το συμμετοχικό μοντέλο κουλτούρας είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον στις υπηρεσίες υγείας καθώς το ίδιο βασίζεται σε μια «διεπιστημονική προσέγγιση της ασθένειας και αναγνωρίζει τα πολλαπλασιαστικά οφέλη από την αμοιβαία συμπληρωματικότητα των επαγγελματικών ειδικοτήτων και εξειδικεύσεων στην παροχή υπηρεσιών υγείας». Λαμβάνοντας υπόψη μάλιστα ότι το συμμετοχικό management έχει συσχετιστεί με θετικά αποτελέσματα σε ότι αφορά την βελτίωση της ικανότητας ενός οργανισμού να απορροφά δεδομένα και να προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς και τις σύγχρονες προκλήσεις (Huang, Iun, Liu & Gong, 2010), γίνεται αντιληπτή η δυνατότητα σύνδεσης του με την παροχή υπηρεσιών υγείας εξαιτίας της σημαντικής του σχέσης με την οργανωσιακή μάθηση.

Συνεχίζοντας, στη βιβλιογραφία εντοπίζεται πως κάποιες οργανωσιακές κουλτούρες έχουν θετικότερη επίδραση στην οργανωσιακή μάθηση σε σχέση με άλλες κουλτούρες. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η οργανωσιακή μάθηση είναι μία διαδικασία η οποία βασίζεται σε συνεργασίες και η οποία χαρακτηρίζεται από ένα πυρήνα ικανότητας ενώ οι συνεργασίες μπορούν να λειτουργήσουν ως μία βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Prahalad & Hamel, 1990), γίνεται σαφές πως μια κουλτούρα συμμετοχικότητας στην οποία κυριαρχεί μια συστημική προσέγγιση του οργανισμού είναι απαραίτητη για την εφαρμογή των κατάλληλων μεταρρυθμίσεων προς μια κουλτούρα οργανωσιακής μάθησης.

4.2 Οργανισμοί που μαθαίνουν, περιπτώσεις εφαρμογής σε νοσοκομεία

Οι Leufven et al (2015) καταγράφουν μια σειρά από απαραίτητες προϋποθέσεις για την καταμέτρηση της οργανωσιακής μάθησης σε οργανισμούς υγείας. Αυτοί μπορούν να συνοψιστούν ως εξής: η ύπαρξη διαρκούς μάθησης στον οργανισμό υγείας, ο διάλογος και η δυνατότητα έκφρασης ερωτήσεων, η ομαδική μάθηση και συνεργασία, η ύπαρξη ενσωματωμένων συστημάτων, η ενίσχυση των εργαζομένων και η ικανότητα τους να εκφράζονται, η συνδεσιμότητα ανάμεσα στα συστήματα του οργανισμού και τέλος η ύπαρξη μιας στρατηγικής αντίληψης στην ηγεσία.

Ο Edmonson (2012) καταγράφει μία μελέτη σε νοσοκομείο παιδών της Μινεάπολις των Ηνωμένων Πολιτειών το οποίο έθεσε ως προτεραιότητα και στρατηγικό στόχο την ασφάλεια των ασθενών δημιούργησε μηχανισμούς μάθησης όπως για παράδειγμα επικεντρωμένες συναντήσεις μελετών, δια λόγους ασφαλείας και αναφορές προβλημάτων κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων των μελών του νοσοκομείου. Αποτέλεσμα της μελέτης υπήρξε ότι οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό να αναφέρονται ανοιχτά και ελεύθερα για τα ζητήματα λειτουργίας του οργανισμού πέφτουν στην αντίληψή τους, να ασχολούνται ενεργά με τις διαδικασίες αυτές οι οποίες προωθούν την οργανωσιακή μάθηση, να έχουν τη δυνατότητα να μιλήσουν ανοιχτά για το εκάστοτε ζήτημα που έχει τεθεί κατά τη διάρκεια της εξάσκησης των καθηκόντων τους, αναφερόμενη στα ζητήματα που ανέκυψαν, την απόσταση ανάμεσα στον αρχικό σκοπό του οργανισμού στο περιστατικό και τούτη εν

τέλει κατέστη δυνατόν να επιτευχθεί καθώς επίσης και τα βήματα που απαιτούνται για την βελτίωση των υπηρεσιών την επόμενη φορά που θα κληθεί ο οργανισμός να επιτελέσει το ίδιο καθήκον.

Οι Edmonson et al (2001) αναφέρουν μία μελέτη η οποία διεξήχθη σε ομάδες χειρουργείου με παρόμοια επίπεδα εμπειρίας και στην οποία παρατηρήθηκε ότι η ταχύτητα με την οποία οι ομάδες ενσωμάτωσαν την γνώση ήταν ανάλογη της ικανότητας της ομάδας να επεξεργαστεί και να συζητήσει την εμπειρία της εξάσκησης των καθηκόντων της ανοιχτά και χωρίς αναστολές. Στην ίδια μελέτη εξάλλου καταγράφηκαν σημαντικότερες διαφορές ως προς τον ρυθμό μάθησης αναλόγως με το κατά πόσο ο εκάστοτε ηγέτης της ομάδας είχε δημιουργήσει ένα κλίμα συνεργασίας το οποίο θα χαρακτηριζόταν ως ανοιχτό και συμμετοχικό, προωθώντας με αυτό τον τρόπο την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού.

Στην ανάλυση των στρατηγικών κινήσεων ενός νοσοκομείου στην Μελβούρνη της Αυστραλίας, ο Stuart (2006) καταγραφεί τις αλλαγές οι οποίες πραγματοποιήθηκαν με σκοπό τη μετάβαση του οργανισμού προς ένα μοντέλο οργανισμού που μαθαίνει. Σύμφωνα με τον ίδιο ένα νοσοκομείο οφείλει πρώτα από όλα να έχει ένα όραμα σε σχέση με τον στόχο τον οποίο θέλει να πετύχει καθώς επίσης και να είναι σε θέση να προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα στα μέλη του με στόχο την προώθηση της συνεργασίας τους για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Η επίτευξη των αλλαγών στο εν λόγω νοσοκομείο ξεκίνησε με πρώτη πράξη την θέσπιση ενός νέου κουρέματος νοσοκομείου με την αλλαγή της διοίκησης. Αποτέλεσμα ήταν η συνεργασία του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί καθώς η διοίκηση έλαβε εξ αρχής υπόψιν της ότι η συνεργασία των μελών του οργανισμού θα βασιζόταν πάνω στην καλλιέργεια σε αυτούς της σημασίας των αλλαγών. Καθώς επίσης και στην ενσωμάτωση αυτές τις αλλαγές των αναγκών και ιδεών που τα ίδια τα μέλη του οργανισμού θα κατέθεταν κατά τη διάρκεια των συζητήσεων πάνω στις απαραίτητες κινήσεις για την επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής. Η συμμετοχή των μελών του προσωπικού στην προσπάθεια επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής μέσω της συμμετοχής τους στην καταγραφή των απαραίτητων στόχων και όχι μέσω μιας άνωθεν επιβολής ταιριάζει με τις προτάσεις του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης.

Μία ακόμη αλλαγή η οποία συνετέλεσε στην επίτευξη της επιτυχίας των μεταρρυθμίσεων ήταν η μεταφορά του νοσοκομείου σε καινούργιο κτίριο. Για την χωροταξική οργάνωση και πάλι δόθηκε σημασία στις προτάσεις του προσωπικού καθώς τα μέλη του οργανισμού κλήθηκαν να εργαστούν συλλογικά για την οργάνωση των λεπτομερειών που αφορούσαν τις καινούργιες εγκαταστάσεις του οργανισμού. Μέσα από τη συνεργασία του προσωπικού και της διοίκησης δόθηκαν τα κατάλληλα κίνητρα που συνεισέφεραν στην ανακάλυψη νέων δεξιοτήτων και την απόκτηση νέων γνώσεων. Ταυτόχρονα, η ενσωμάτωση της εμπειρίας του προσωπικού στην χωροταξική οργάνωση νοσοκομείου είχε θετικά αποτελέσματα τόσο στην αποδοτικότητα οργανισμό όσο και στην γενικότερη βελτίωση της εικόνας του είτε στο προσωπικό είτε στους επισκέπτες. Τέλος, το νοσοκομείο πέρα από τις αρχικές προσπάθειες αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας στη χρησιμοποίηση και άλλων εργαλείων που θα συντελούσαν στη μετατροπή του σε έναν οργανισμό

που μαθαίνει. Συνοπτικά, για την επίτευξη του στόχου της οργανωσιακής αλλαγής το νοσοκομείο προέβη στην αλλαγή διοίκησης, την έκφραση ενός νέου οράματος, την συνεργασία των μελών, την μετεγκατάσταση σε ένα νέο κτίριο και την παροχή κινήτρων.

Σε άρθρο των Edge και Laiken (2002) εντοπίζουμε τις προσπάθειες του νοσοκομείου Urban Religious Hospital στον Καναδά να πετύχει την οργανωσιακή αλλαγή και την καλλιέργεια της οργανωσιακής μάθησης. Σε πρώτη φάση, το νοσοκομείο κατέστησε σαφή τόσο την αποστολή ο Καλουτά να επιτελέσει όσο και το όραμα της νέας οργανωσιακής καταστάσεις προσπαθώντας να προωθήσει τις ιδέες αυτές μέσα από τη δημιουργία ενός γραφείου υπεύθυνο για το σκοπό αυτό. Ταυτόχρονα, κινήθηκε στην προσφορά των κατάλληλων κινήτρων που θα κινητοποιούσαν τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη προσφορά για τη διαδικασία της επίτευξης της οργανωσιακής αλλαγής. Ακόμη, χρησιμοποίησαν τη διοίκηση γνώσης προσπαθώντας να μάθουν ότι είναι απαραίτητο από τα μέλη του προσωπικού αλλά και τους ασθενείς.

Όπως έχει ήδη φανεί ο ρόλος της ηγεσίας για την επίτευξη του οργανισμού μάθησης είναι καταλυτικός. Σε έρευνα των Ford και Angermeier (2008), καταγράφεται η στάση που επέδειξαν τρεις διαφορετικοί διοικητές του νοσοκομείου Spartanburg Regional Healthcare System. Ο πρώτος διοικητής εντοπίζεται να δίνει το μεγαλύτερο μέρος της έμφασης κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων του στην μεγέθυνση της μονάδας του νοσοκομείου. Διατηρούσε επικοινωνία μόνο με ελάχιστους συνεργάτες με αποτέλεσμα το μεγάλο μέρος των μέλλον του οργανισμού να είναι αποξενωμένοι από την ηγεσία χωρίς να έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν την άποψή τους και τις παρατηρήσεις τους για την λειτουργία του οργανισμού. Αποτέλεσμα αυτού υπήρξε η κλονίσει της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και τη διοίκηση αυτού.

Όταν τα χρέη της διοίκησης μεταφέρθηκαν σε έναν μεταβατικό - με την έννοια ότι διατήρησε τη θέση του για μικρό χρονικό διάστημα από την παραίτηση του πρώτου διοικητή μέχρι και την ανάληψη καθηκόντων του επόμενου - διοικητή, αυτός κλήθηκε να διαχειριστεί τα ζητήματα που προκλήθηκαν από την διοίκηση του προηγούμενου διοικητή. Για να πετύχει τον στόχο του έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στην αύξηση των συναντήσεων ανάμεσα στα μέλη και τη διοίκηση, πετυχαίνοντας με αυτό τον τρόπο την καλλιέργεια της αντίληψης ότι υπήρχε πλέον καλύτερη επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και τη διοίκηση καθώς επίσης και καλύτερη διαχείριση της γνώσης εντός του οργανισμού.

Η ανάληψη καθηκόντων από ένα τρίτο διοικητή, οδήγησε στην προώθηση των ενεργειών που είχε αναλάβει ο προηγούμενος και την ένταση των προσπαθειών δημιουργίας των κατάλληλων δομών επικοινωνίας εντός του οργανισμού του νοσοκομείου. Σε αυτό το μοντέλο που προώθησε ο εν λόγω διοικητής, οι συναντήσεις ανάμεσα στα μέλη και την διοίκηση δεν είχαν απλά επικοινωνιακό χαρακτήρα, αλλά χαρακτηριζόταν πλέον από προώθηση της συμμετοχικότητας εργαζομένων. Κάθε μέλος εξέφρασε την άποψη του στις συναντήσεις που γινόταν και οι αποφάσεις που περνά όταν από τα μέλη ήταν προϊόν συλλογικής προσπάθειας συνεννόησης ανάμεσα στους εμπλεκόμενους. Στις προσπάθειες καλλιέργειας ενός

κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη και την διοίκηση συνεισέφερε ιδιαίτερα η καταγραφή των αναγκών του προσωπικού μέσα από την διαδικασία των συνεντεύξεων.

Από την παραπάνω καταγραφή γίνεται αντιληπτό ότι οι διαφορές ανάμεσα στις διοικητικές προσεγγίσεις αποτέλεσαν σημαντικότατο παράγοντα διαμόρφωσης του κλίματος μέσα στο οργανισμό το νοσοκομείο. Το γεγονός ότι δόθηκε έμφαση στην αύξηση της επικοινωνίας τόσο ανάμεσα στα μέλη όσο και ανάμεσα σε αυτά και την ηγεσία με στόχο την ανταλλαγή απόψεων, την συμμετοχή και την διάχυση της πληροφορίας στο σύνολο του οργανισμού σε συνδυασμό με το γεγονός ότι προωθήθηκαν ανοικτές διαδικασίες οι οποίες καθιστούσαν εφικτό σε όλους να έχουν εποπτεία της κατάστασης αλλά και των προβλημάτων που ενδεχομένως αντιμετώπιζε ο οργανισμός στην καθημερινή του λειτουργία υπήρξαν καταλυτικοί παράγοντες. Τέλος καθώς η διοίκηση έδωσε σημασία στο να λάβει υπόψη της τι απασχολούσε τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους, δόθηκε πραγματικά η δυνατότητα να αντιμετωπιστούν ουσιαστικά προβλήματα λειτουργίας του νοσοκομείου.

Μεγάλο ενδιαφέρον για το ζήτημα που εξετάζουμε παρουσιάζει και η έρευνα της Vassalou (2001) η οποία έρευνα την διαδικασία διάδοσης και διαχείρισης της γνώσης σε νοσοκομεία της Αγγλίας και της Ελλάδας, εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο τα νοσοκομεία στις πρωτεύουσες των δύο αυτών χωρών εκτελούσαν τα καθήκοντά τους απέναντι σε πολύ διαφορετικούς τύπους ασθενών, είτε σε ότι αφορά το οικονομικό επίπεδο και την κουλτούρα είτε ακόμη και σε άλλα δημογραφικά στοιχεία.

Η ίδια εντοπίζει πέντε τομείς οι οποίοι χαρακτηρίζουν τον οργανισμό που μαθαίνει. Ο πρώτος από αυτούς αφορά την ύπαρξη ενός οράματος και μιας αποστολής του οργανισμού, ο δεύτερος την ηγεσία αυτού, ο τρίτος την ύπαρξη μιας πειραματικής κουλτούρας, ο τέταρτος τους τρόπους διαχείρισης γνώσης και τέλος ο πέμπτος αφορά την συνεργασία και ομαδικότητα ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Ακόμη, αναφέρει ότι οι παραπάνω τομείς είναι σημαντικό να υποστηρίζονται από μία κατάλληλη οργανωτική δομή η οποία θα επιτρέπει την διάχυση της πληροφορίας είτε από τα κατώτερα στρώματα προς τα ανώτερα είτε και το αντίστροφο, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι εργαζόμενοι εντός ενός οργανισμού όπως το νοσοκομείο δεν πρέπει απλά να έχουν την ικανότητα ή την γνώση να εξασκούν τα καθήκοντά τους αλλά ταυτόχρονα την δυνατότητα να ενσωματώνουν νέες γνώσεις και να μαθαίνουν καινούργια πράγματα.

Μελετώντας αυτούς τους πέντε τομείς εξάγει μία σειρά από συμπεράσματα αναφορικά με τη λειτουργία των νοσοκομείων στις δύο χώρες που εξετάζει. Σε ότι αφορά την Αγγλία εντοπίζει ότι το μοντέλο διοίκησης που χρησιμοποιείται κυρίως είναι το συμμετοχικό, με την επισήμανση παρόλα αυτά του ότι συχνά παρατηρείται το γεγονός οι εργαζόμενοι να μην μπορούν να αντιληφθούν το πώς δομείται η συμμετοχική διοίκηση με αποτέλεσμα να μην κάνουν χρήση των οφελών αυτής αλλά να την αντιμετωπίζουν καχύποπτα, θεωρώντας ότι σε μεγάλο βαθμό αυτή εστιάζει στην καταγραφή και πληροφόρηση της ηγεσίας του οργανισμού αναφορικά με το πώς εργάζονται και συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς.

Ακόμα, σε ότι αφορά το ιδιωτικό κομμάτι εντοπίστηκε ότι η ηγεσία δεν κατάφερε αρκετά συχνά να μεταφέρει το κατάλληλο μήνυμα στους εργαζόμενους ενώ ταυτόχρονα υπήρχαν και δυσκολίες κατά τη διάρκεια της προσπάθειας διοργανώσεις συζητήσεων γύρω από τη λήψη αποφάσεων, με αποτέλεσμα να μην καταλήγουν πουθενά η εν λόγω συζητήσεις. Η διάχυση της γνώσης παρεμποδίζεται από το γεγονός ότι το προσωπικό δεν είναι πάντοτε επαρκές με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτή η διοργάνωση συναντήσεων. Επίσης, πολλές φορές οι εργαζόμενοι δεν καταφέρνουν να αντιληφθούν το πώς θα πρέπει να δομηθεί ένα περιβάλλον συνεργασίας με αποτέλεσμα να οδηγούνται στην διατήρηση και επανάληψη συμπεριφορών οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως ατομικές. Ένα ακόμη ζήτημα αφορά την λειτουργία των ομάδων που δημιουργούνται και καλούνται να συνεργαστούν, οι οποίες συχνά δεν λαμβάνουν υπόψη την σημασία των συναντήσεων τους με αποτέλεσμα να μην καταφέρουν να εκφράσουν είτε τα ζητήματα τα οποία έχουν εντοπίσει είτε τις απορίες τους για το πώς μπορούν να τα διαχειριστούν. Τέλος, εντοπίζεται ότι ο χώρος για πειραματισμό σε ότι αφορά τη λειτουργία του οργανισμού, ο οποίος όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως είναι εξαιρετικά σημαντικός για την καλλιέργεια του οργανισμού μάθησης, δεν υφίσταται, γεγονός που οδηγεί στην διάχυση της πληροφορίας κυρίως από την ηγεσία προς τα μέλη χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα να λειτουργήσει και αντίστροφα.

Αντίστοιχα, σε ότι αφορά την Ελλάδα, η συγγραφέας καταγράφει ότι το κυρίαρχο οργανωσιακό μοντέλο στα νοσοκομεία της χώρας είναι το ιεραρχικό. Βασικό πρόβλημα για τη λειτουργία των οργανισμών αυτών, είναι το γεγονός ότι οι στόχοι πίσω από τη λειτουργία των νοσοκομείων δεν θεσπίζονται λαμβάνοντας υπόψη τις πραγματικές ανάγκες του νοσοκομείου ανά περίπτωση αλλά αντίθετα θεσπίζονται κεντρικά και για όλη την επικράτεια της χώρας. Αυτή η στρατηγική επιλογή με την σειρά της περιορίζει τις δυνατότητες τις διοικήσεις των νοσοκομείων να εφαρμόσουν μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις, παρά το γεγονός ότι οι ηγεσίες συνεχίζουν να λαμβάνουν την ευθύνη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, το γεγονός ότι δεν υπάρχει κάποιο όραμα για τη λειτουργία του νοσοκομείου οδηγεί στην περιθωριοποίηση της συλλογικότητας.

Ακόμη, το γεγονός ότι στην Ελλάδα υπάρχει το σύστημα της μονιμότητας λειτουργεί αρνητικά στην διάχυση της γνώσης, καθώς το γεγονός ότι δεν υπάρχει σταθερή ανανέωση του προσωπικού του οργανισμού με νέους εργαζόμενους οδηγεί στον περιορισμό των νέων ιδεών που θα μπορούσαν να ακινητοποιήσουν τον οργανισμό. Η ίδια καταγράφει ότι η διάχυση της γνώσης σε ένα τέτοιο γνωσιακό σύστημα την να είναι μηδαμινή καθώς δεν υπάρχουν τα κατάλληλα υποσυστήματα τα οποία θα την υποστηρίξουν και θα την προωθήσουν. Δεν συμβαίνουν παρά ελάχιστες συναντήσεις ανάμεσα στα μέλη ή ανάμεσα στα μέλη και την ηγεσία με αποτέλεσμα να μην υφίσταται κανένα είδος διαχείρισης γνώσης παρά μόνο στο βαθμό στον οποίο η ιατρική ομάδα κινείται μέσα στο χώρο του νοσοκομείου επιβλέποντας την πορεία των ασθενών. Τέλος, η ίδια καταγράφει ότι δεν υπάρχει ενθάρρυνση είτε ως προς την συνεργασία ανάμεσα στα μέλη είτε ως προς την ομαδικότητα ενώ τέλος ο πειραματισμός είναι εξαιρετικά περιορισμένος καθώς ο μόνος τρόπος να ενσωματωθούν νέες ιδέες είναι αν αυτές κρίνονται οικονομικά συμφέρουσες.

4.3 Οργανωσιακή μάθηση στα πλαίσια της πανδημίας Covid-19

Η εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊου έφερε στην επιφάνεια την ανάγκη ύπαρξης ενός δομημένου συστήματος ικανού να αντιμετωπίσει μία κρίση όσο αυτή βρίσκεται σε εξέλιξη. Σε αυτή την ενότητα θα γίνει αναφορά πάνω στο πως η οργανωσιακή μάθηση επηρεάστηκε αλλά και επηρέασε τη λειτουργία των οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊου.

Στην έρευνα των Lyman, Horton και Oman (2021), σχετικά με την οργανωσιακή μάθηση κατά τη διάρκεια της πανδημίας covid-19, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην καταγραφή των εμπειριών του νοσηλευτικού προσωπικού των νοσοκομείων με στόχο τη διερεύνηση του πώς έγινε αντιληπτή η πανδημία και η επίδραση της στις οργανωσιακές δομές των νοσοκομείων. Σύμφωνα με τους ίδιους η εμφάνιση της πανδημίας κατέληξε την σημασία της οργανωσιακής μάθησης ως του κατάλληλου εργαλείου για την επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής η οποία είναι απαραίτητη αφενός για την παροχή των βέλτιστων υπηρεσιών φροντίδας στους ασθενείς και αφετέρου για την διατήρηση της ασφάλειας του νοσηλευτικού προσωπικού καθώς επίσης και για τον δραστικό περιορισμό της μετάδοσης της ασθένειας.

Μέσα από την έρευνά τους παρατηρήθηκε ότι ο πιο συχνός παράγοντας που περιέγραφαν τα μέλη του νοσηλευτικού προσωπικού ήταν οι δεξιότητες. Σύμφωνα με τους ίδιους σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων νοσηλευτών ανέφερε ότι υπήρχαν ομάδες επαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό σε ότι αφορά την οργανωσιακή μάθηση. Αντίστοιχα, η εμπειρία ήταν ο λιγότερο συχνά εμφανιζόμενος παράγοντας, με το μισό περίπου δείγμα να εμφανίζει εμπειρίες οι οποίες να είναι επαρκείς για την υποστήριξη της οργανωσιακής μάθησης, γεγονός που για κάποιους από τους ερωτηθέντες ερμηνεύτηκε ως αποτέλεσμα των αναγκών μεταφοράς προσωπικού για την κάλυψη ελλείψεων.

Από τους μηχανισμούς οργανωσιακής μάθησης που παρατηρήθηκαν ο πιο συχνός ήταν αυτός της αλληλεπίδρασης, καθώς παρατηρήθηκε στο σύνολο των οργανισμών όπου το νοσηλευτικό προσωπικό κατέγραψε την ύπαρξη οργανωσιακής μάθησης. Το νοσηλευτικό προσωπικό ανέφερε ότι λάμβανε πληροφορίες σχετικά με την πανδημία και τα χαρακτηριστικά της covid-19 από την ηγεσία με τη χρήση μέσων όπως email ή συναντήσεων του προσωπικού. Η λιγότερο συχνά παρατηρούμενη μέθοδος οργανωσιακής μάθησης ήταν αυτή της συλλογικής ανασκόπησης καθώς το νοσηλευτικό προσωπικό ανέφερε ότι η επικοινωνία ήταν κύριος από την ηγεσία προς τα μέλη με σχετικά περιορισμένες ευκαιρίες για τη διοργάνωση συλλογικών συζητήσεων σχετικά με τις μεθόδους οι οποίες θα μπορούσαν να εκληφθούν ως αποτελεσματικές ή τις αντίστοιχες οι οποίες ήταν αναποτελεσματικές καθώς επίσης και το τι θα μπορούσε να γίνει για την αντιμετώπιση των τελευταίων.

Περιγράφοντας ένα θετικό παράδειγμα του πως η οργανωσιακή μάθηση κατάφερε να λειτουργήσει εντός ενός νοσοκομείου, οι ερευνητές καταγράφουν την περίπτωση της Angela και των κινήσεων που το νοσοκομείο στο οποίο εργαζόταν έλαβε για την αντιμετώπιση της πανδημίας. Πριν την εμφάνιση της πανδημίας στις Ηνωμένες Πολιτείες η ηγεσία του νοσοκομείου έκανε τις κατάλληλες κινήσεις προετοιμασίας του οργανισμού, καταδεικνύοντας την σημασία της ηγεσίας. Έδωσαν σημασία στην καλλιέργεια μιας αίσθησης κοινού σκοπού τονίζοντας σημαντικά ότι στο κέντρο της στρατηγικής αντιμετώπισης του φαινομένου ήταν η ασφάλεια του προσωπικού. Η διοίκηση ενημέρωνε το προσωπικό του νοσοκομείου με τη χρήση ενημερωτικού υλικού προωθώντας με αυτό τον τρόπο την σκοτεινή μάθηση ενώ ταυτόχρονα προώθησε την κατανόηση των απαραίτητων διαδικασιών μέσα από την εγκατάσταση των κατάλληλων χώρων και διαδικασιών οι οποίες θα έδιναν τη δυνατότητα στο προσωπικό να επιδείξει την επάρκεια των γνώσεων του αναφορικά με την αντιμετώπιση ασθενών με covid-19.

Ταυτόχρονα, τυχόν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και αντιμετώπισης περιστατικών μεταφέρονταν στο προσωπικό κατά τη διάρκεια της αλλαγής βάρδιας δίνοντας τη δυνατότητα στο νοσηλευτικό προσωπικό να συζητήσει τις εξελίξεις και να εκφράσει όποιες πιθανές απορίες που είχαν δημιουργηθεί. Κατά τη διάρκεια των εν λόγω συναντήσεων υπήρχε η δυνατότητα συλλογικής ανασκόπησης των εμπειριών του προσωπικού καθώς επίσης και διάλογος πάνω στις πληροφορίες που θα μπορούσαν να εξαχθούν από αντίστοιχες εμπειρίες άλλων νοσηλευτικών ιδρυμάτων. Οι ερευνητές καταγράφουν πόσο αν και η Angela ήταν ένα νέο μέλος του προσωπικού το κλίμα που είχε διαμορφωθεί ήταν κατάλληλο για να της παρέχει την ψυχολογική ασφάλεια που ήταν απαραίτητη για την διατύπωση ερωτήσεων.

Ως αρνητικό ζήτημα κατά τη διάρκεια της μελέτης, καταγράφουν το γεγονός πως αν και το νοσοκομείο είχε τη δυνατότητα να έχει πρόσβαση σε επαρκείς ποσότητες προστατευτικό εξοπλισμό ενώ ταυτόχρονα υπήρχαν και οι κατάλληλοι μηχανισμοί επικοινωνίας, το ίδιο το νοσηλευτικό ίδρυμα φαινόταν να πάσχει και από έλλειψη προσωπικού. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η προσπάθεια κάλυψης των αναγκών σε προσωπικό με την μεταφορά νοσηλευτών από άλλες μονάδες του νοσοκομείου οι οποίοι όμως με τη σειρά τους είχαν μικρό χρονικό διάστημα για να καταφέρουν να ενημερωθούν για τα νέα τους καθήκοντα, γεγονός που οδήγησε σε περαιτέρω επιβάρυνση του μόνιμου προσωπικού το οποίο κλήθηκε τόσο να διαχειριστεί τη δική του ευθύνη όσο και να βοηθήσει το νέο προσωρινό προσωπικό. Εξάλλου, καθώς τα μόνιμα μέλη και τα προσωρινά μέλη δεν είχαν μεγάλο βαθμό οικειότητας μεταξύ τους, παρατηρήθηκαν δυσκολίες στη συνεργασία και τη συνεκτικότητα των ομάδων.

Αντίθετη με αυτή την εμπειρία είναι αυτή της Jocelyn η οποία καταγράφει την σχεδόν πλήρη ανυπαρξία της οργανωσιακής μάθησης στο νοσοκομείο στο οποίο εργαζόταν, τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Αν και η διοίκηση του νοσοκομείου έκανε τις κατάλληλες κινήσεις για να διασφαλίσει την πρόσβαση σε επαρκή μέσα ατομικής προστασίας πριν την εμφάνιση των πρώτων κρουσμάτων στις Ηνωμένες Πολιτείες, με την εμφάνιση της νόσου επέβαλε ένα αρκετά επιβαρυνόμενο πρόγραμμα εργασίας στο προσωπικό, απαιτώντας την καταγραφή των ζωτικών χαρακτηριστικών των ασθενών δύο φορές την ημέρα παρά το γεγονός ότι το

νοσοκομείο έπασχε από χρόνια έλλειψη προσωπικού. Η επιλογή αυτή οδήγησε σε επιβάρυνση του νοσηλευτικού προσωπικού και εξάντληση του.

Ταυτόχρονα, η διοίκηση του νοσοκομείου προώθησε αλλαγές στην λειτουργία του κατά τη διάρκεια της πανδημίας οι οποίες δεν έλαβαν υπόψη τους δεδομένα από το νοσηλευτικό ή ιατρικό προσωπικό, ενώ την ίδια στιγμή προϊστάμενοι τμημάτων δεν δέχονταν τις αλλαγές που πρότεινε η ηγεσία θεωρώντας τις ως δύσκολες στην εφαρμογή ή ότι θα επιβάρυναν ακόμη περισσότερο το προσωπικό καταδεικνύοντας την έλλειψη κοινού οράματος. Ωστόσο, παρά την αντίσταση υπήρχε διαρκής πίεση από την ηγεσία με στόχο την εφαρμογή των αλλαγών χωρίς να λαμβάνεται σε καμία περίπτωση υπόψιν η άποψη του προσωπικού ενώ η ερωτηθείσα ανέφερε ότι δεν υπήρχε καμία πρόνοια για την διατύπωση απόψεων από μέρους του προσωπικού. Η ύπαρξη σημαντικών προβλημάτων στην επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη και την ηγεσία επιβάρυνε τη λειτουργία του οργανισμού καθώς για παράδειγμα όλο το προσωπικό ήταν αναγκασμένο να μοιράζεται ένα κοινό λογαριασμό e-mail ο οποίος μάλιστα ήταν προσβάσιμο μόνο από το χώρο εργασίας με αποτέλεσμα η ενημέρωση του προσωπικού να γίνεται κυρίως με προφορικό τρόπο.

Βασικό πρόβλημα για τον οργανισμό αυτό υπήρξε το γεγονός ότι υπήρχε μία μακρά ιστορία αλλαγής προσωπικού σε όλες τις βαθμίδες με αποτέλεσμα να μην έχει διαμορφωθεί το κατάλληλο περιβάλλον συνεργασίας ανάμεσα στο προσωπικό το οποίο θα μπορούσε να λειτουργήσει συνεκτικά κατά τη διάρκεια διαχείρισης μιας κρίσης όπως αυτή της πανδημίας. Ταυτόχρονα, το γεγονός ότι η ηγεσία είχε επίσης υποστεί συχνές αλλαγές είχε ως αποτέλεσμα την αδυναμία συγκρότησης στενών σχέσεων επικοινωνίας ανάμεσα στην ηγεσία και το προσωπικό. Τέλος, η ύπαρξη ενός στενού πυρήνα έμπειρου προσωπικού το οποίο βρισκόταν στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα και είχε αναλάβει σημαντικές θέσεις εξαιτίας της εμπειρίας του έδωσε τη δυνατότητα να δημιουργηθεί ένας αντίλογος απέναντι στην ηγεσία ο οποίος βασιζόταν στο γεγονός ότι ήταν εξαιρετικά σημαντικός για τη λειτουργία του οργανισμού ώστε να μην φοβάται οποιαδήποτε ποινή για την αντίσταση του.

Σε αντίστοιχη έρευνα του Alonazi (2021) η οποία προσπάθησε να μετρήσει την οργανωσιακή μάθηση κατά τη διάρκεια κρίσεων σε νοσοκομεία της Σαουδικής Αραβίας με την χρήση των παραμέτρων του Leifven (2015) (ύπαρξη διαρκούς μάθησης στον οργανισμό υγείας, ο διάλογος και η δυνατότητα έκφρασης ερωτήσεων, η ομαδική μάθηση και συνεργασία, η ύπαρξη ενσωματωμένων συστημάτων, η ενίσχυση των εργαζομένων και η ικανότητα τους να εκφράζονται, η συνδεσιμότητα ανάμεσα στα συστήματα του οργανισμού και τέλος η ύπαρξη μιας στρατηγικής αντίληψης στην ηγεσία), καταγράφονται σημαντικά ευρήματα σχετικά με το πώς οι οργανισμοί υγείας σε ένα ασιατικό περιβάλλον αντιμετωπίζουν κρίσεις και ειδικότερα την κρίση της πανδημίας covid-19, η οποία προκάλεσε τον τρόπο λειτουργίας τους.

Στα ευρήματα τους εντοπίστηκε ότι δομικοί παράγοντες όπως η δυνατότητα διασύνδεσης συστημάτων ενός οργανισμού, τα ενσωματωμένα συστήματα και η ύπαρξη κατάλληλου πνεύματος συνεργατικότητας υπήρξαν εξαιρετικά σημαντικές επιρροές για τους οργανισμούς μάθησης. Ειδικότερα μάλιστα σε ότι αφορά τον

τομέα υγείας τα στοιχεία που έχουν συγκεντρώσει έχουν την μεγαλύτερη σχέση σε ότι αφορά την διαμόρφωση κουλτούρας του οργανισμού που μαθαίνει. Το ζήτημα των συνδέσεων των συστημάτων μπορεί να ερμηνεύσει το γεγονός ότι ένας οργανισμός οφείλει να προσεγγίζει ένα ζήτημα μέσα από ένα σύνολο οπτικών και να ενθαρρύνει τα μέλη του να αλληλεπιδρούν τόσο στα μήκη και πλάτη του ίδιου του οργανισμού όσο και με το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου αυτός ο οργανισμός λειτουργεί. Ο ερευνητής τονίζει ότι σε αντίθεση με τα Ευρωπαϊκά νοσοκομειακά περιβάλλοντα, στην Ασία υπάρχει έλλειμμα συνεργασίας με τον ευρύτερο πληθυσμό για την ανάπτυξη νέων ιδεών και τη μάθηση. Η συνεργασία με κοινωνικούς οργανισμούς πρόνοιας, τοπικές υπηρεσίες υγείας και συμβούλους υγείας, υποστηρίζει ο ίδιος, έχουν τη δυνατότητα να ενισχύσουν την ικανότητα ενός νοσοκομείου να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του καθώς επίσης και να ενσωματώνει νέες στρατηγικές για την αντιμετώπιση προβλημάτων.

Στην έρευνα των Yan, Zou και Mirchandani (2020) σχετικά με το κατά πόσο η τεχνολογία πληροφορικής κατάφερε να διευκολύνει την αντίδραση των συστημάτων υγείας απέναντι στον κορονοϊό, στην Κίνα, εντοπίζεται μία σειρά από ενδιαφέροντα ευρήματα. Ειδικότερα, όπως αναφέρουν και οι ίδιοι, η ύπαρξη των κατάλληλων τεχνολογικών υποδομών έδωσε τη δυνατότητα στο ιατρικό προσωπικό να ανταλλάσσει πληροφορίες αναφορικά με την εξέλιξη της πανδημίας αλλά και τους τρόπους με τους οποίους οι συνάδελφοί τους είχαν καταφέρει να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα που αυτή έθετε ή αντίστοιχα και τους τρόπους με τους οποίους οι ίδιοι είχαν αποτύχει.

Η δυνατότητα επικοινωνίας ανάμεσα στα νοσοκομειακά ιδρύματα διαφορετικών περιοχών, μέσω της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής, επέτρεψε την διάχυση γνώσης όταν αυτή γινόταν διαθέσιμη, παρακάμπτοντας σε μεγάλο βαθμό τις παραδοσιακές δυσκολίες μεταφοράς πληροφορίας είτε εντός του νοσοκομειακού οργανισμού είτε ακόμη και από νοσοκομειακό οργανισμό σε νοσοκομειακό οργανισμό. Ζητήματα όπως ποιος είναι ο κατάλληλος τρόπος εφαρμογής των μέσων ατομικής προστασίας ή αντίστοιχα θέματα που αφορούσαν την διαχείριση ύποπτων ή και επιβεβαιωμένων κρουσμάτων covid-19, καθώς επίσης και τρόποι προσέγγισης των συγγενών των ασθενών, έγιναν αντικείμενο εκπαίδευσης του προσωπικού από άλλα μέλη είτε του ίδιου οργανισμού είτε άλλων νοσοκομείων, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα και την ασφάλεια των εμπλεκόμενων.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό παράδειγμα των οφελών της χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής υπήρξε στην μετάδοση γνώσης για την αντιμετώπιση περιστατικών που έχρηζαν νοσηλείας στην εντατική. Το γεγονός ότι υπήρχε η δυνατότητα μετάδοσης πληροφορίας με μεγάλη ταχύτητα, επέτρεψε αφενός την διάχυση των βέλτιστων τεχνικών που είχαν αναπτυχθεί από τα πιο εξελιγμένα και ενισχυμένα νοσοκομεία στα πιο αδύναμα. Εξάλλου, η δυνατότητα της παρακολούθησης της εφαρμογής των πρακτικών αυτών μέσω του διαδικτύου συνετέλεσε στην πολύ σημαντική μείωση του απαιτήτου χρόνου εκπαίδευσης του προσωπικού σε πραγματικές συνθήκες, αφενός περιορίζοντας τον κίνδυνο επιμόλυνσης του προσωπικού και αφετέρου προσφέροντας τη δυνατότητα πολύ αυξημένης απορρόφησης των νέων δεδομένων.

Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας γύρω από το ζήτημα της οργανωσιακής μάθησης και ειδικότερα την εφαρμογή της στο περιβάλλον των δημόσιων νοσοκομείων προέκυψαν μια σειρά από συμπεράσματα τα οποία θα παρουσιαστούν σε αυτή την ενότητα.

Η οργανωσιακή μάθηση προσφορά τη διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός κινητοποιείται σαν σύνολο με στόχο την ανίχνευση σφαλμάτων ή ανωμαλιών στην λειτουργία του με σκοπό την διόρθωση τους, όπως αναφέρει ο Argyris (1977). Ο ορισμός αυτός, που αποτελεί έναν από τους πρώτους σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής μάθησης, καταφέρνει να παρουσιάζει ταυτόχρονα την κεντρική ιδέα πίσω από την έννοια μαζί με τον στόχο της ύπαρξής της. Γίνεται αντιληπτό ότι η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί ένα μέσον μέσω του οποίου ένας οργανισμός αποκτά τα κατάλληλα εργαλεία για την βελτίωση της λειτουργίας του.

Η γνώση μπορεί να αποτελέσει ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια στο οπλοστάσιο ενός οργανισμού για την αντιμετώπιση σύνθετων ζητημάτων τα οποία σχετίζονται είτε με τη λειτουργία του οργανισμού, μέσα στα πλαίσια στα οποία αυτός δραστηριοποιείται, είτε σε σχέση με τις προκλήσεις οι οποίες κάνουν την εμφάνισή τους και απαιτούν από τους οργανισμούς να είναι σε θέση να προσαρμοστούν το δυνατόν συντομότερο. Ως εκ τούτου η γνώση σε έναν οργανισμό οφείλει να είναι υπολογίσιμη, επίκτητη, μεταφέριμη, αποθηκεύσιμη, χρησιμοποιήσιμη και ταυτόχρονα ικανή να απαλειφθεί και να αντικατασταθεί από ανανεωμένες εκδοχές της.

Η οργανωσιακή μάθηση έχει επίσης στη βάση της την έννοια της μάθησης, η οποία στα πλαίσια ενός οργανισμού συντελείται σε μία σειρά από στάδια. Το πρώτο από αυτά αφορά την ατομική μάθηση, η οποία έχει τη βάση της στην εκπαίδευση του ατόμου και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών μέσα από μελέτη που το ίδιο αναλαμβάνει, καθώς επίσης και μέσα από την τεχνολογία ή την εκπαίδευση και την παρατήρηση του περιβάλλοντος του. Αντίστοιχα, το στάδιο σχετίζεται με την ομαδική μάθηση και λαμβάνει χώρα εντός των πλαισίων μιας ομάδας. Τέλος, το είναι η οργανωσιακή μάθηση η οποία έχει να κάνει με την ολιστική προσπάθεια του οργανισμού να μετεξελιχθεί σε οργανισμό μάθησης χρησιμοποιώντας το σύνολο της γνώσης και εμπειρίας που έχει συλλεχθεί, δηλαδή την οργανωσιακή μνήμη.

Σε ότι αφορά τους οργανισμούς υγείας ειδικότερα, γίνεται αντιληπτό ότι η μετατροπή σε έναν οργανισμό μάθησης μπορεί να έχει πολύ σοβαρές θετικές συνέπειες στην λειτουργία του οργανισμού και στην ικανότητά του να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες υγείας στους πολίτες. Έχοντας υπόψη ότι μία μονάδα υγείας παρουσιάζει μία σειρά από διάφορες σε σχέση με τη λειτουργία της από έναν άλλο τυπικό οργανισμών - καθώς δεν εστιάζει στην παραγωγή και διανομή αγαθών αλλά στην παροχή υπηρεσιών υγείας - απαιτείται έμφαση στην προσπάθεια μετάβασης

προς τον οργανισμό του ασθενή για την βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ένας σημαντικός παράγοντας που συνηγορεί στην ανάγκη μετάβασης στον οργανισμό που μαθαίνει είναι το γεγονός ότι στον τομέα των υπηρεσιών υγείας η γνώση δεν είναι στάσιμη αλλά συνεχώς υπόκειται σε εξελίξεις σε ένα μεγάλο έργο σκοτώνεις τόσο σε ότι αφορά το θεωρητικό επίπεδο όσο και σε ότι αφορά διάφορα ζητήματα πρακτικής εφαρμογής σε σχέση με την καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας ή ζητημάτων αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο προσωπικό και τους ασθενείς.

Αν και το νοσοκομειακό περιβάλλον έχει υποστεί μία σειρά από σοβαρές αλλαγές τόσο στην οργάνωση της λειτουργίας του όσο και στο θεωρητικό πλαίσιο εντός του οποίου ορίζεται η αποστολή του, στη βιβλιογραφία εντοπίζεται μία συστηματική αδυναμία αυτού του τύπου οργανισμών να ενσωματώσουν μεταρρυθμίσεις. Βασική αιτία αυτής της παρατηρούμενης υστέρησης μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι το νοσοκομειακό περιβάλλον αποτελεί ένα πεδίο εντός του οποίου συγκλίνουν πολλαπλά συμφέροντα, είτε αυτά αφορούν τα συμφέροντα του προσωπικού και πιθανώς κάποιων επαγγελματικών μονοπωλίων, είτε αντίστοιχα τα συμφέροντα των ασθενών. Τέλος, η ίδια η ηγεσία αρκετές φορές αποδεικνύεται μη ικανή να προωθήσει τις αλλαγές που απαιτούνται.

Για την μέτρηση της οργανωσιακής μάθησης σε έναν οργανισμό υγείας, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το κατά πόσο υπάρχει μια κουλτούρα διαρκούς μάθησης στον οργανισμό, η ύπαρξη διαλόγου ανάμεσα στα μέλη και τη διοίκηση, η ομαδική μάθηση και συνεργασία, η ύπαρξη ενσωματωμένων συστημάτων, η ενίσχυση των εργαζομένων ως προς την ικανότητα τους να εκφράζουν τις απόψεις τους για την λειτουργία του οργανισμού και η συνδεσιμότητα ανάμεσα στα διάφορα συστήματα του οργανισμού.

Σημαντικότερος παράγοντας για την εφαρμογή της οργανωσιακής μάθησης, εντοπίζεται πως είναι η ηγεσία και το μοντέλο διοίκησης του οργανισμού. Ηγεσίες οι οποίες ακολουθούν γραφειοκρατικά μοντέλα δεν μπορούν να εφαρμόσουν τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις οι οποίες θα προωθήσουν την οργανωσιακή μάθηση. Αντιθέτως, η έμφαση στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, με την ενδυνάμωση του προσωπικού και των δυνατοτήτων του αφενός για ελεύθερη έκφραση των παρατηρήσεων του αλλά και συμμετοχή στη διαδικασία λήψεων αποφάσεων έχει φανεί πως έχει εξαιρετικά σημαντική επίπτωση στην ενσωμάτωση της οργανωσιακής μάθησης.

Το συμμετοχικό μοντέλο αναδεικνύεται ως το πλέον ικανό για την προώθηση της οργανωσιακής μάθησης εντός των οργανισμών υγείας, όπως γίνεται αντιληπτό και μέσα από επιτυχημένα παραδείγματα. Παρόλα αυτά, απαιτείται από την ηγεσία του οργανισμού υγείας να μεταφέρει στο προσωπικό την ανάγκη ενσωμάτωσης των θετικών προεκτάσεων του συμμετοχικού μοντέλου με τέτοιο τρόπο που να γίνεται αντιληπτός. Το γεγονός ότι μέσα στη βιβλιογραφία καταγράφεται η ύπαρξη δυσπιστίας από μέρους του προσωπικού απέναντι στο συμμετοχικό μοντέλο είναι ένδειξη ότι οι εργαζόμενοι των νοσοκομειακών μονάδων ενδεχομένως να θεωρήσουν τις παραινήσεις για έκφραση της προσωπικής τους άποψης ως προσπάθειες της ηγεσίας να αποκτήσει μεγαλύτερο έλεγχο πάνω τους. Η ηγεσία οφείλει να μεταφέρει

στα μέλη του οργανισμού την αναγκαιότητα αποδοχής από μέρους τους του συμμετοχικού μοντέλου αν θέλει να πετύχει τους στόχους μετασχηματισμού του νοσοκομείου σε οργανισμό που μαθαίνει.

Για την επίτευξη του στόχου της ενεργούς συμμετοχής των εργαζομένων απαιτείται η διαμόρφωση και παρουσίαση ενός οράματος το οποίο θα θέτει σε προτεραιότητα την διασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων σε συνδυασμό με την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας. Στη βιβλιογραφία εντοπίζεται πως υπήρξαν θετικές επιπτώσεις στην συμμετοχή των εργαζομένων όταν για την αντιμετώπιση κρίσεων όπως αυτή της πανδημίας covid-19, δόθηκε σημασία αφενός στην υλική υποστήριξη της δραστηριότητας τους και αφετέρου στην ανάδειξη της προσωπικής τους ασφάλειας σε προτεραιότητα.

Πέραν του οράματος, απαιτείται η καθιέρωση ουσιαστικών συναντήσεων τόσο ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού όσο και ανάμεσα στα μέλη και την ηγεσία. Η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων, σε ένα ασφαλές περιβάλλον και με προϋπόθεση την καλλιέργεια ενός κλίματος όπου η έκφραση απόψεων θα θεωρείται προτέρημα, έχει φανεί ότι είναι εξαιρετικά σημαντική παράμετρος για την ενθάρρυνση του προσωπικού να συμμετάσχει. Ταυτόχρονα, η παροχή ουσίας σε αυτές τις συναντήσεις, μέσω της ενσωμάτωσης των συμπερασμάτων που προκύπτουν από αυτές στην χάραξη πολιτικής από το νοσοκομείο θα ενισχύσει την αντίληψη του προσωπικού ότι η άποψη του μετράει.

Ταυτόχρονα, η πανδημία covid-19 έφερε στην επιφάνεια με έντονο τρόπο και για ακόμη μια φορά την ανάγκη επέκτασης της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής για την διάχυση της γνώσης τόσο εντός του οργανισμού παροχής υπηρεσιών υγείας όσο και ανάμεσα σε τέτοιους οργανισμούς. Το παράδειγμα της Κίνας και του πως η επικοινωνία ανάμεσα σε νοσοκομεία που βρισκόταν σε διαφορετικές περιοχές της χώρας και με πρόσβαση σε διαφορετικά επίπεδα πόρων – τόσο άψυχων όσο έμψυχων – καταδεικνύει την εξαιρετική σημασία της χρήσης της τεχνολογίας. Η μεταφορά τεχνογνωσίας και η εκπαίδευση του προσωπικού για την αντιμετώπιση της covid-19 επωφελήθηκε πολλαπλώς από την δυνατότητα εξ αποστάσεως ζωντανής ή ασύγχρονης παροχής υπηρεσιών από προσωπικό υγείας. Ως εκ τούτου, κατέστη δυνατή η αξιολόγηση των πρακτικών και ο εντοπισμός των βέλτιστων πρωτοκόλλων διασφαλίζοντας αφενός την πρόληψη άσκοπης δαπάνης έργου και πιθανής επιμόλυνσης του προσωπικού και αφετέρου την ταχύτερη μετάδοση γνώσεων σε οριζόντιο – από προσωπικό σε προσωπικό – επίπεδο.

Το ελληνικό νοσοκομείο καλείται να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα με οργανωτικά εργαλεία που μετρούν ήδη δεκαετίες. Η έμφαση στο γραφειοκρατικό μοντέλο, με τις αποφάσεις να λαμβάνονται κεντρικά και στη συνέχεια να διαχέονται στα νοσοκομεία με ελάχιστη ή και μηδενική δυνατότητα προσαρμογής, δημιουργεί ένα εξαιρετικά αρνητικό κλίμα για την διάδοση της οργανωσιακής μάθησης. Καθώς η διοίκηση του νοσοκομείου έχει ουσιαστικά εκτελεστικό χαρακτήρα και δεν έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει ή και να συνδιαμορφώσει την στρατηγική του οργανισμού, χάνεται η δυνατότητα διαμεσολάβησης της ανάμεσα στα κέντρα λήψεως αποφάσεων και το προσωπικό του νοσοκομείου. Αποτέλεσμα αυτού είναι το γεγονός ότι όποια γνώση παράγεται σε

τοπικό επίπεδο, πολύ συχνά, δεν έχει τη δυνατότητα να διαχυθεί στα υπόλοιπα νοσοκομεία – εκτός κι αν αφορά πρακτικές που θα οδηγούσαν σε μείωση του κόστους. Ταυτόχρονα όμως, ακόμη και εντός του ίδιου του νοσοκομείου, οι όποιες παρατηρήσεις για ανεπάρκειες ή τομείς που θα μπορούσαν να επιδεχθούν βελτίωσης, παραμένουν αναγκαστικά στο περιθώριο καθώς δεν υπάρχει παρά ελάχιστη δυνατότητα χάραξης ατομικής στρατηγικής εντός του νοσοκομείου.

Όλα αυτά, δημιουργούν με τη σειρά τους ένα οργανωσιακό κλίμα το οποίο ενισχύει την διατήρηση του status quo και δρα ανασταλτικά προς τις μεταρρυθμίσεις. Για την αντιμετώπιση αυτού του εμποδίου, κρίνεται ότι απαιτείται η ενσωμάτωση μεγαλύτερης ελευθερίας στην ηγεσία των νοσοκομείων για τον εντοπισμό των βέλτιστων πρακτικών, δηλαδή η αποδοχή της ανάγκης από μέρους της κεντρικής ηγεσίας της ύπαρξης μιας κουλτούρας πειραματισμού και η προώθηση της με θετικά κίνητρα. Η έμφαση στα θετικά κίνητρα δίνεται, διότι από τη βιβλιογραφία κατέστη αντιληπτό πως η θετική προώθηση μιας επιθυμητής πρακτικής, είναι σαφώς περισσότερο αποδοτική από την αντίστοιχη επιβολή κυρώσεων.

Ταυτόχρονα, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ενσωμάτωση των τεχνολογιών πληροφορικής και την προώθηση της επικοινωνίας ανάμεσα στα νοσοκομειακά ιδρύματα, σε επίπεδο ομάδων και τμημάτων για την διανομή γνώσης και την σύγκριση με στόχο τον εντοπισμό της βέλτιστης πρακτικής. Η τεχνολογία πληροφορικής καταδείχθηκε ως εξαιρετικά ικανή να προωθήσει την επικοινωνία ανάμεσα σε νοσοκομεία τα οποία χωρίζονταν από τεράστιες αποστάσεις, σε εξαιρετικά δύσκολες συνθήκες, παράγοντας σημαντικά οφέλη για τους οργανισμούς αυτούς.

Οι παραπάνω προτάσεις δεν αποσκοπούν στην ριζική αναδιάρθρωση του συστήματος υγείας άμεσα. Οι αλλαγές που προτείνονται δεν θα αποφέρουν άμεσα οφέλη, αλλά θα βοηθήσουν στο να στραφούν οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών υγείας προς ένα περισσότερο φιλικό προς την οργανωσιακή μάθηση περιβάλλον. Η μετάβαση αυτή, κρίνεται όλο και περισσότερο απαραίτητη καθώς οι προκλήσεις που θέτει ο 21^{ος} αιώνας πολλαπλασιάζονται. Πέραν της πανδημίας covid-19 και των προκλήσεων που αυτή έφερε για τα συστήματα υγείας παγκοσμίως, οι απαιτήσεις των καταναλωτών υπηρεσιών υγείας τείνουν να αυξάνονται. Τα νοσοκομεία στην Ελλάδα δεν μπορούν να συνεχίσουν να λειτουργούν με βάση αρχές που αδυνατούν να αντιληφθούν την αλλαγή των αναγκών και αρνούνται να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της εποχής τους.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αναγνωστόπουλος Κ.Π. (1996), Μάθηση και Οργανώσεις ως συστήματα μάθησης, *Διοικητική Ενημέρωση*, τχ.6

Bouvier A. (2013) *Μάνατζμεντ και γνωστικές επιστήμες*, Καλαβάσης Φ., Κοντάκος Α. (επιμέλεια), Αθήνα, Διάδραση

Γούλα Α. (2014). *Οργανωσιακή κουλτούρα υπηρεσιών υγείας*, Εκδόσεις Παπαζήση,

Ζαβλανός Μ., (2002) *Οργανωτική Συμπεριφορά*, εκδόσεις Σταμούλης

Κοντάκος, Α. (2014). Μοντέλα σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων. *ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ*, 9.

Kotter J., (2001), *Ηγέτης στις Αλλαγές*, εκδόσεις Κριτική

Κυριόπουλος, Γ. (2017). *Υγεία και Ιατρική Περίθαλψη*. Αθήνα: Παπαδόπουλος.

Μακρυδημήτρης Α. (2003), Τι πρέπει να προσέχει κανείς όταν διοικεί, *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, φ.19 (2557)(8 Μαΐου), Αθήνα

Μαντάς, Ν. & Κακούνης, Π. & Ντάνος, Α. (1992). *Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

Ματάκος, Α. Α. (2012) *Η μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση μέσα από διαδικασίες εφαρμογής στρατηγικής διοίκησης με εστίαση στη μελέτη της οργανωσιακής προσαρμογής στις απαιτήσεις του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, της εκτίμησης και του ελέγχου του αποτελέσματος της οργανωσιακής δράσης. Η περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου. [διατριβή] Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας*

Μόργκαν Γ. (2000), *Οι όψεις της οργάνωσης, Εισαγωγή στις Θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης*, Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα

Μπουραντάς Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου

Μπουρσανίδης Χ (1997) Διοικητική ανασυγκρότηση και βέλτιστη δόμηση του συστήματος υγείας στην Ελλάδα – Ένα παράδειγμα κοινωνικής μεταρρύθμισης και παρεμβατισμού στο σύγχρονο κράτος, Working papers, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Σαΐτης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Θεωρία και Πράξη* (4η έκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαρρής, Μ., Χρυσάκης, Μ., & Σούλης, Σ. (2003). Το νοσοκομείο-επιχείρηση: Εκσυγχρονισμός, καινοτομία, νεωτερικότητα. *Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών; Τεύχ. 3*.

Σαρρής, Μ. (2014). Κοινωνιολογία της υγείας και ποιότητα ζωής.

Sullivan E., Drucker P., (2009), *Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας*, Εκδόσεις Μ. Γιούρδας

Χαλάς Ι. (1998), Ο Δρόμος προς την επιχείρηση που μαθαίνει, *Διοικητική Ενημέρωση* τχ.11

Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks

Ξενόγλωσση

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*,90, 945–955.

Ajzen, I. (1985), “From intentions to actions: a theory of planned behavior”, in Kuhl, J. and Beckmann, J. (Eds), *Action Control: From Cognition to Behavior*, Springer-Verlag, New York, NY, pp. 11-39

Alonazi, W. B. (2021). Building learning organizational culture during COVID-19 outbreak: a national study. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1-8.

Argyris C. (1977) Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review* 55(5), διαθέσιμο στο <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations> [πρόσβαση 5/9/2021]

Argyris C., Schon D., (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*, reading MA: Addison-Wesley

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II* (Addison-Wesley, Reading).

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*,21, 249–269

- Bamberg, S. and Moser, G. (2007), “Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: a new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behaviour”, *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 27 No. 1, pp. 14-25.
- Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executive*
- Barnett, K., McCormick, J., & Connors, R. (2000). Transformational leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.
- Bass B.M. (1960) *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, Harper and Row
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bates D.,Cohen M.,Leape L.,Overhage J.,Shabot M.and Sheridan T. (2001). *Reducing the Frequency of Errors in Medicine Using Information Technology*. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 8(4):299-308
- Baumard, P. (1999). *Tacit knowledge in organizations*. Sage.
- Beeby. M. & Booth C. (2000). Networks and inter-organizational Learning: A critical review. *The Learning organization*, 7 (2), 75-88.
- Bellaver F. R., Lusa M.J. (2002) *Knowledge management strategy and technology*, Artech House, Boston
- Bennis W., Nanus B. (1985) *Visionary Leadership*, New York Free Press
- Berends H., Boersma K. and Weggeman M. (2003). *The Structuration of Organizational Learning*. in *Human Relations*, 56(9): 1035-1056 (Eds.). in Granovski I., Klassen R., Vachon S. and Machado do Nascimento L.(2011). *A Resource-based View of Green Supply Management*. Elsevier: *Transportation Research Part E*, 47:872-885
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The leadership quarterly*, 17(6), 577-594.
- Berta W. B. and Baker G.R. (2004), Factors that Impact the Transfer and Retention of Best Practices for Reducing Error in Hospitals, *Health Care Management Review*, Vol. 29, No 2, 90-97
- Berwick, D. M., & Nolan, T. W. (1998). Physicians as leaders in improving health care: a new series in *Annals of Internal Medicine*. *Annals of Internal Medicine*, 128(4), 289-292.
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and power in social life*, New York Wiley

- Bohmer, R., Shand, J., Allwood, D., Wragg, A., & Mountford, J. (2020). Learning systems: managing uncertainty in the new normal of Covid-19. *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery*, 1(4).
- Boisot, M. H. (1998). *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. OUP Oxford.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, 39(4), 437-469.
- Brown, M.E., Trevino, L.K. and Harrison, D.A. (2005), “Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97 No. 2, pp. 117-34.
- Carroll, J S (2002). *Leading organisational learning in health care. Quality and Safety in Health Care*, 11(1), 51–56.
- Carroll, J. S. and Edmondson A. C. (2002), Leading organisational learning in health care, *BMJ Quality & Safety*: <http://qualitysafety.bmj.com/content/11/1/51.full>
- Cashin, J., Crewe, P., Desai, J., Desrosiers, L., Prince, J., Shallow, G. & Slaney, S. (2000). *Transformational Leadership*
- Cashman K. (1998) *Leadership from the inside out: Becoming a leader for life*, Berrett-Koehler Publishers
- Coopey, J., (1995) The Learning Organization, Power, Politics and Ideology, *Management Learning*, 26(2): 193-213
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* Vol. 2, No. 4, pp. 169-187
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davies H. and Nutley S. (2000). *Developing learning organizations in the new NHS*. in *BMJ*, 320: 998-1001 (Eds.). in Davies H., Nutley S. and Mannion R. (2000). *Organisational culture and quality of health care*. *Quality in Health Care*, 9:111–119
- Davies, H. T. O., Mannion, R., Jacobs, R., Powell, A. E., & Marshall, M. N. (2007). Exploring the relationship between senior management team culture and hospital performance. *Medical care research and review*, 64(1), 46-65.
- Denisson D. (1996), *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars*, *Academy of Management Review*
- Dhuey, E., Lipscomb S. (2008). What makes a leader? Relative age and high school leadership. *Economics of Education Review*, vol.27 (2) 173-183, διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2006.08.005> [πρόσβαση 5/10/2021]

- Dixon, N., (1994) *The Organizational Learning Cycle: How we Can Learn Collectively*, London
- Drucker, P. F. (1993). The rise of the knowledge society. *The Wilson Quarterly*, 17(2), 52-72.
- Drucker P.E. (1994) Knowledge Work & Knowledge Society, the Social Transformations of this century
- Duncan R.B., Weiss A. (1979) Organizational Learning: Implications for Organizational Design, *Research in Organizational Behavior*, 1 , pp 75-123
- Easterby-Smith, M. P. V., & Araujo, L. M. (1999). *Organizational learning: current debates and opportunities* (pp. 1-21). Sage.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (Eds.). (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. John Wiley & Sons.
- Edge K. and Laiken M. (2002), Changing Policy from the Inside Out: Organizational Learning in a Health-care Context, Paper presented at the 21st Annual Conference of the Canadian Association for the Study of Adult Education (CASAE)
- Edmondson A., Roberto M. and Tucker A. (2001), *Children's Hospitals and Clinics, HBS case 9-302-050*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. and Pisano G. P. (2001), Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals, *Administrative Science, Quarterly* Vol. 46, 685-716
- Edmondson A. C. (2002), The local and variegated nature of learning in organizations: A group level perspective, *Organization Science*, Vol. 13, No 2, 128-146
- Edmondson A. C (2012), *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, Jossey-Bass, Vol. 4, No 2, 264-331
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*. 18(9)
- Engestrom, Y., (2001) Expansive Learning at Work: Toward an Activity Theoretical Reconceptualization, *Journal of Education and Work*, 14(1): 133-56
- Ezzamel, M., Lilley, S. and Willmott, H. (1994), ``The `new organization' and the `new managerial work'', *European Management Journal*, Vol. 12 No. 4, pp. 454-61.
- Fiol M. and Lyles M. (1985). *Organisational Learning*. in Academy of Management Review, 10(4): 803-813 (Eds)., in Levitt B. and March J. (1988). *Organisational Learning*. Ann. Rev. Sociol. 14:319-40
- Ford R. and Angermeier I. (2008), Creating a learning health care organization for participatory: a case analysis, *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 22, No 3, 269-293

Friedlander F. (1983). *Patterns of Individual and Organisational Learning* in Srivastva S. and Associates (Eds.), *The Executive Mind: New insights on Managerial thought and action*. San Fransisco: Jossey-Bass. In Johnson G. (1988). *Rethinking Incrementalism*. Strategic Management Journal, 9: 75-91

Georgopoulos N. (2005). *Knowledge Management as an Integral Part of Strategic Management in E-business Era*. Int J. Knowledge and Learning, 1(4): 373-387 (Eds.). in Γαλανού Μ. (2008). *Η Συμβολή της Διαχείρισης της Γνώσης στο Σχεδιασμό Στρατηγικής. Διπλωματική Εργασία*. ΠΜΣ Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Gerowitz, M. B., Lemieux-Charles, L., Heginbothan, C., & Johnson, B. (1996). Top management culture and performance in Canadian, UK and US hospitals. *Health Services Management Research*, 9(2), 69-78.

Gherardi S. (1996), “Organizational Learning”, in Warner M. (ed), *International Encyclopedia of Business and Management*, London: Routledge.

Goula A., Stamouli M., Latsou D., Gkioka V. and Kyriakidou N. (2021). *Learning Organizational Culture in Greek Public Hospitals*. Int. J. Environ. Res. Public Health, 18, 1867

Hartley E., Hartley R. (1969) *Die Grundlagen der Sozialpsychologie*, Rembrandt – Verlag, Berlin

Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2). Διαθέσιμο στο <https://d1wqtxts1xzle7> [πρόσβαση 5/12/2021]

Horbar JD, Rogowski J. and Plsek PE, (2001), Collaborative quality improvement for neonatal intensivecare, *Pediatrics*, Vol. 107, 14-22

Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143. Διαθέσιμο στο <https://onlinelibrary.wiley.com/> [πρόσβαση 20/11/2021]

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.

Institute of Medicine (2001), *Crossing the quality chasm, A new health system of 21st century*, Washington D.C.: National Academy Press

Interagency Coordination Task Force. (2000). *Doing What Counts for Patient Safety: Federal actions to reduce medical errors and their impact*. Chicago: The University of Chicago Library

- Jackson, S., Successfully implementing total quality management tools within healthcare: what are the key actions? *International Journal of Healthcare Quality Assurance*, 14, 157-163
- Jones, G. R., & Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (pp. 31-33). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Jung, D., Avolio, B. (2000) Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964
- Kanter, R. M. (1995) *Frontiers of Management*, Harvard Business Review, Boston
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley
- Kim, D.C. (1993). The Link between individual and organizational learning, *Sloan Management Review*, Fall, 37-50.
- Kinghorn B, et al, (2007), *Leadership roles and Organizational Environment: Relationships between competing values framework, leader roles and context for learning*, pp. 526-534
- Kohlberg, L. (1963). *Moral development and identification*.
- Korman A. (1971) *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice Hall, New Jersey
- Lave, J., (1988) *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*, Cambridge
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Fernandez, A. (1993). *Secondary school teachers' commitment to change: The contributions of transformational leadership*. Paper presented at the Annual meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, GA.
- Leufvén, M., Vitrakoti, R., Bergström, A., Ashish, K. C., & Målvqvist, M. (2015). Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal. *Health research policy and systems*, 13(1), 1-8.
- Lewicki, R. J., Wiethoff, C., & Tomlinson, E. C. (2005). What is the role of trust in organizational justice? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 247–272). London: Lawrence Erlbaum
- Lyman, B., Hammond, E. L., & Cox, J. R. (2019). Organizational learning in hospitals: A concept analysis. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 633–646. <https://doi.org/10.1111/jonm.12722>

- Lyman, B., Jacobs, J. D., Hammond, E. L., & Gunn, M. M. (2019). Organizational learning in hospitals: A realist review. *Journal of Advanced Nursing*, 75(11), 2352–2377. <https://doi.org/10.1111/jan.14091>
- Lyman, B., Horton, M. K., & Oman, A. (2021). Organizational learning during COVID-19: A qualitative study of nurses' experiences. *Journal of Nursing Management*.
- Maccoby, E. E. (2007). Historical overview of socialization research and theory. *Handbook of socialization: Theory and research*, 1, 13-41.
- Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2004). *Cultures for performance in health care*. McGraw-Hill Education (UK).
- Marquardt M.J. (1996) *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*, McGraw-Hill
- Marsick V.J. (2000), *From the Learning Organization to Learning Communities* Vol. 5 No 4, 353-360.
- Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of knowledge management*. Διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.1108/13673270010350002> [πρόσβαση 20/10/2021]
- Moynihan, D. P. 2008. *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Georgetown University Press, Washington, D.C.
- Newell S., Edelman L., Scarborough H., Swan J. and Bresnen M. (2003). *Best Practice Development and Transfer in the NHS: The importance of process as well as product knowledge*. *Health Services Management Research*, 16(1): 1-12 (Eds.). in Rashman L., Withers E. and Hartley J. (2009). *Organizational Learning and Knowledge in Public Service Organizations: A systematic review of the literature*. *International Journal of Management Reviews*, 11(4): 463–494
- Nicolini, D., & Meznar, M. B. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human relations*, 48(7), 727-746.
- Nonaka I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, vol. 5/1 p.14-37
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge creating company*, Oxford University Press
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.
- Ott J.S. (1989), *The organizational culture perspective*, Brooks/Cole Publishing Company, California

- Pedler, M., Boydel, T., Burgoyne, J.G. (1995) Towards the Learning Company, *Management Education and Development*, 20 (1): 1-8, 1989
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review 68, 79–91.
- Probst, G., Buchel, B., (1997) *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, London
- Quicke J. (2000). *A New Professionalism for a Collaborative Culture of Organizational Learning in Contemporary Society*. Educational Management and Administration, 28(3): 299-315 (Eds.). in Bourke T., Ryan M. and Lloyd M. (2016). *The Discursive Positioning of Graduating Teachers in Accreditation of Teacher Education Programs*. Elsevier: Teaching and Teacher Education, 53:1-9
- Quality Interagency Coordination Task Force (2000), Doing what counts for safety: Federal Actions to reduce medical errors and their impact, Washington D.C., Report of the Quality, Quality Interagency Coordination Task Force (QuIC) To the President
- Richter, I. (1998) Individual and Organizational Learning at the executive Level: Towards Research Agenda, *Management Learning*, 29 (3): 299-316
- Roberts C. (2000). *Schools That Learn, Leading Without Control*. New York: Doubleday, 411-418 (Eds.). in Goslin K.(2008). *How Instructional Leadership is Conveyed and Perceived in Three Alberta High Schools*. A Tesis. Faculty of Graduate Studies. University of Calgary
- Rodwin, V. G. (1984). 2. Perspectives on the State: Implications for Health Policy. In *The End of an Illusion* (pp. 35-55). University of California Press.
- Sashkin, M. (1976). Changing toward participative management approaches: A model and methods. *Academy of Management Review*, July, 75–86.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health services research*, 38(3), 923-945.
- Senge P. M. (1990) The leader's New York: Building Learning organizations, Sloan Management Review, 32(1), 7-23
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management decision*.
- Strauss, A. L., (1993) *Continual Permutations of Action*, New York
- Stuart D. (2006), The journey of a Teaching Hospital to become a Learning Organization, Australian Health Review, Vol. 30, No 2
- Teece D. (2000). *Strategies for Managing Knowledge Assets: The role of firm structure and industrial context*. Long Range Planning, 33(1): 35-54

- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. Simon and Schuster.
- Rahim A. (1983) A measure of styles of handling interpersonal conflict, *Academy of management journal*, vol.26(2), pp.368-376
- Schein E., (2004), *Organizational culture and leadership*: Jossey-Bass
- Serrat, O. (2010). Dimensions of the learning organization. Washington, DC: Asian Development Bank
- Simon, H. A. (1973). Applying information technology to organization design. *Public administration review*, 33(3), 268-278.
- Skinner, B. F. (1988). *The selection of behavior: The operant behaviorism of BF Skinner: Comments and consequences*. CUP Archive.
- Song, J.H. & Kolb, J.A. (2012). Complex structure among the constructs of learning culture and performance improvement: Mediating effects of the knowledge creation in Korean firms. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 19(4). Διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.1177/1548051812461146> [πρόσβαση 5/10/2021]
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681
- Tucker A.L. and Edmondson A.C. (2002), Why hospitals don’t learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change
- Vassalou L. (2001), The learning organization in health-care services: theory and practice, *Journal of Industrial Training*, Vol. 25, No7, 354-365
- Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (Eds) (1996), *In Action: Creating the Learning Organization*, American Society for Training and Development, Virginia.
- Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*, London
- Yan, A., Zou, Y., & Mirchandani, D. A. (2020). How hospitals in mainland China responded to the outbreak of COVID-19 using information technology-enabled services: An analysis of hospital news webpages. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 27(7), 991-999.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). Special issue introduction: The interface of leadership and team processes. *Group and Organization Management*, vol. 27, pp.4-13, διαθέσιμο στο DOI: [10.1177/1059601102027001002](https://doi.org/10.1177/1059601102027001002) [πρόσβαση 3/11/2021]
- Zimmerman, J. E., Shortell, S. M., Rousseau, D. M., Duffy, J., Gillies, R. R., Knaus, W. A., ... & Draper, E. A. (1993). Improving intensive care: observations based on

organizational case studies in nine intensive care units: a prospective, multicenter study. *Critical care medicine*, 21(10), 1443-1451.