



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
Π.Μ.Σ "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MBA (MASTER IN  
BUSINESS ADMINISTRATION)" ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Από τον Τειλορισμό (Taylorism) στον Οργανισμό Μάθησης: μια  
διαχρονική θεώρηση της οργανωσιακής μάθησης»**

**ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: ΑΛΕΞΙΟΥ ΘΩΜΑΣ ( MBA 20051)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: καθ. Ιωάννης Δ. Μπουρής**

**Αθήνα, 2022**



UNIVERSITY OF WEST ATTICA  
SCHOOL OF MANAGEMENT, ECONOMIC AND  
SOCIAL SCIENCES  
SECTION OF BUSINESS ADMINISTRATION  
POSTGRADUATE PROGRAMME "BUSINESS  
ADMINISTRATION  
MBA (MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION)"  
DIRECTION MANAGEMENT

## **DIPLOMA THESIS**

**«From Taylorism to Learning Organization: A longitudinal  
perspective on organizational learning»**

**DILIGENCE: Alexiou Thomas**

**REGISTRATION NUMBER: MBA 20051**

**SUPERVISOR: prof. John Bouris**

ATHENS, 2022

## **Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

**Ιωάννης Μπουρής  
Αλέξανδρος Σαχινίδης  
Φαίδων Κομισόπουλος**

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος **ΑΛΕΞΙΟΥ ΘΩΜΑΣ** του Αθανασίου , με αριθμό μητρώου **MBA20051** φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA (MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION) ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT) του Τμήματος ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ της Σχολής ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ 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».

Ο Δηλών



Αλεξίου Θωμάς

## Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται την μαθησιακή οργάνωση και τους οργανισμούς μάθησης με γνώμονα την αρχική θεωρία του F. Taylor και του φαινομένου του Τείλορισμού (Taylorism).

Για τις ανάγκες της διπλωματικής εργασίας, πραγματοποιήθηκε δευτερογενής έρευνα για την βιβλιογραφική ανασκόπηση της μαθησιακής οργάνωσης, των οργανισμών μάθησης, καθώς και του φαινομένου του Τείλορισμού (Taylorism).

Μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, στόχος είναι να εντοπιστούν οι διαφορές μεταξύ της μαθησιακής οργάνωσης και των οργανισμών μάθησης, να κατανοηθεί ο τρόπος αλληλεπίδρασής τους, αλλά και να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο εξελίχθηκε ο Τείλορισμός (Taylorism), ασκώντας επιρροή στους οργανισμούς μάθησης.

## Ευχαριστίες

Πρώτα απ'όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Μπουρή Ιωάννη, που η καθοδήγησή του βοήθησε καθοριστικά στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Με την ολοκλήρωση των σπουδών μου και την συγγραφή της παρούσης διπλωματικής εργασίας οφείλω να ευχαριστήσω και όλους όσους επίσης βοήθησαν, συμβάλλοντας ο καθένας με τον τρόπο του στην ολοκλήρωσή της. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου και τους φίλους μου που με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής.

# Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	5
Περίληψη .....	8
Abstract.....	9
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Μαθησιακή οργάνωση και οι διάφορες κατηγορίες οργανώσεων .....	11
1.1. Μαθησιακή Οργάνωση: Ορισμός.....	11
1.2. Ο σκοπός της Μαθησιακής Οργάνωσης.....	21
1.3. Κατηγορίες οργανωσιακών μαθήσεων.....	25
1.4. Η οργανωσιακή μάθηση και η διαφορά της από τον οργανισμό μάθησης... 26	
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Προκλήσεις και ανθρώπινο δυναμικό.....	32
2.1. Οι προκλήσεις που προκύπτουν στους οργανισμούς κατά την εφαρμογή της 32	
2.2. Η συμμετοχή του ανθρωπίνου δυναμικού στην διαδικασία.....	36
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Οργανισμοί μάθησης ως πρότυπα αλλαγής και επιβίωσης.....	40
σε δυναμικά και ασταθή επιχειρηματικά περιβάλλοντα.....	40
3.1. Το πρότυπο των "ανοικτών" συστημάτων .....	40
3.2. Η μονοδιάστατη ή μονού βρόγχου μάθηση (single loop learning).....	44
3.3. Η δισδιάστατη ή του διπλού βρόγχου μάθηση (double loop learning) .....	47
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Μελέτη περιπτώσεων Οργανισμών Μάθησης.....	52
4.1. Παραδείγματα οργανισμών μάθησης στο σύγχρονο κόσμο.....	52
4.2. Η οργανωσιακή θεωρία σύμφωνα με την προσέγγιση του Taylor.....	80
Συμπεράσματα.....	101
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	102
Βιβλιογραφία .....	103

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία μελετά την εξέλιξη της οργανωσιακής μάθησης και της εξέλιξης των οργανισμών μάθησης. Μέσα από την κατανόηση των οργανισμών μάθησης ως ενός οργανισμού, θα καταστεί ευκολότερη η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αλληλοεπιδράσει ένας οργανισμός με τα μέλη του με τη διαδικασία της μάθησης. Μέσα από την ανάλυση των θεωριών και της ιδεολογίας του Τειλορισμού, θα εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την κατανόηση των οργανισμών μάθησης και της εξέλιξής τους μέσα στο χρόνο.

**Λέξεις Κλειδιά:** οργανωσιακή μάθηση, οργανισμοί μάθησης, Τειλορισμός



## Abstract

This paper studies the evolution of organizational learning and the evolution of learning organizations. By understanding learning organizations as an organization, it will become easier to understand how an organization can interact with its members through the process of learning. Through the analysis of Taylorism's theories and ideology, useful conclusions will be drawn for the understanding of learning organizations and their evolution over time.

**Key Words:** organizational learning, learning organizations, Taylorism

## Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία μελετά και διερευνά την εξέλιξη των οργανισμών μάθησης, καθώς και την ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης στο πλαίσιο των οργανισμών.

Αρχικά, στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, θα αναλυθεί ο ορισμός της οργανωσιακής μάθησης, καθώς και ο σκοπός αυτής.

Στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, θα μελετηθεί η συμμετοχή του ανθρωπίνου δυναμικού στη διαδικασία, ενώ στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, θα ακολουθήσει ανάλυση των ανοικτών συστημάτων μάθησης, της μονοδιάστατης μάθησης, καθώς και της διπλού βρόγχου μάθησης.

Τέλος, στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν παραδείγματα σύγχρονων οργανισμών μάθησης, καθώς και η προσέγγιση της οργανωσιακής θεωρίας βάσει της προσέγγισης του Taylor και της ιδεολογίας του Τειλορισμού.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την οργανωσιακή μάθηση και τη χρήση της στους οργανισμούς.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Μαθησιακή οργάνωση και οι διάφορες κατηγορίες οργανώσεων

### 1.1. Μαθησιακή Οργάνωση: Ορισμός

Η θεωρία, η οποία σχετίζεται με τη λειτουργία και την οργάνωση ενός οργανισμού, ονομάζεται οργανωσιακή μάθηση. Η οργανωσιακή μάθηση αντιμετωπίζει κάθε οργανισμό ως μία κοινωνική οντότητα, που διαθέτει τρόπο συμπεριφοράς και δομές οργάνωσης.

Ειδικότερα, η οργανωσιακή μάθηση επικεντρώνεται:

- α) στον συσχετισμό της μάθησης του οργανισμού σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον,
- β) στη διαφοροποίηση της μάθησης του ατόμου από τη μάθηση του οργανισμού,
- γ) στις τέσσερις παραμέτρους: την κουλτούρα, τη στρατηγική, τις δομές και το περιβάλλον του οργανισμού, που επηρεάζουν τη διαδικασία της μάθησης.

Όπως υποστηρίζεται από την οργανωσιακή θεωρία, η μάθηση είναι «η διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα την αναδιαμόρφωση των συμπεριφορών μέσα σε μία επιχείρηση, προκειμένου αυτή να βελτιώσει την απόδοσή της» (Buckler, 1998).

Η οργανωσιακή μάθηση διαχωρίζεται στη ρητώς εκφραζόμενη γνώση και στην υποδηλούμενη γνώση (Nonaka, 1994). Η πρώτη αφορά την αντικειμενική γνώση, ενώ η δεύτερη αφορά την υποκειμενική γνώση.

Οι οργανισμοί πρέπει να καταβάλλουν προσπάθειες για συνεχή μάθηση και βελτίωση για πολλούς λόγους. Σε αυτό το πλαίσιο, η επιτυχία μπορεί να αξιολογηθεί με έναν αριθμό διαφορετικών μετρήσεων, συμπεριλαμβανομένων περισσότερων συνεισφορών προστιθέμενης αξίας, καλύτερων διαδικασιών και μεγαλύτερης ανταγωνιστικότητας του οργανισμού (Wilkens et al., 2006).

Πολλοί ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το μόνο που είναι αμετάβλητο είναι το πέρασμα του χρόνου, ενώ όλα τα άλλα στοιχεία είναι επιρρεπή σε αλλαγές σε ποικίλους βαθμούς και πολλά επίπεδα (Bock, 2008).

Αυτό έχει ως συνέπεια μια αλλαγή που δεν ακολουθεί μια προκαθορισμένη διαδρομή, καθώς είναι δυνατό οι τάσεις να αλλάξουν και να αναπροσαρμοστούν ανά πάσα στιγμή (Pfeiffer & Dogl, 1986).

Ένα μοντέλο οργανωτικής αποσύνθεσης κατασκευάστηκε από τους Weitzel και Johnson. Αυτό το μοντέλο απεικονίζει τις πολλές αντιδράσεις που μπορεί να λάβουν χώρα μέσα σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό ως άμεση συνέπεια διαταραχών (Pieler, 2001).

Ακόμα κι αν η ποσότητα της εργασίας που πρέπει να γίνει αυξάνεται ανάλογα με τη διάρκεια του χρόνου αδράνειας που έχει δαπανηθεί, είναι συχνά πιθανό ότι ο οργανισμός θα επιστρέψει σε ένα επαρκές επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης ανά πάσα στιγμή.

Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι εάν ένας οργανισμός δεν αντιδρά κατάλληλα σε μια πτώση της απόδοσης, η πιθανότητα διάσπασης του οργανισμού αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου.

Η έμφαση που έχει δοθεί προηγουμένως στις προόδους, πλέον έχει αλλάξει και έχει οδηγήσει σε τακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συνέχιση της λειτουργίας μιας εταιρείας.

Η αλλαγή που επιβάλλεται, συνήθως, μπορεί να λάβει τρεις διαστάσεις (Bock, 2008):

- 1) Αλλαγή ως προς το περιεχόμενο.
- 2) Αλλαγή ως προς το χρόνο και την ταχύτητα.
- 3) Αλλαγή ως προς τις συνέπειες.

Επιπλέον, η αλλαγή βασίζεται σε τρία επίπεδα συσχέτισης, μέσα στα οποία οι αλληλεπιδράσεις που περιλαμβάνονται πρέπει να συγχρονίζονται (Bock, 2008):

- 1) Για την αναδιαμόρφωση των διαδικασιών που επιφέρουν την απόδοση.
- 2) Για την εφαρμογή νέων μαθησιακών διαδικασιών.
- 3) Για την υλοποίηση του σχεδίου.

Προκειμένου να αναπτυχθεί ένα κοινό νοητικό μοντέλο με γνώμονα το πλαίσιο μιας εταιρείας που αναπτύσσεται συνεχώς για να συμμετέχει στην κατασκευή διαδικασιών απόδοσης που είναι προσαρμοσμένες στο σύνολο του

οργανισμού, ο συγχρονισμός των τριών επιπέδων πρέπει να οδηγεί σε συνεχή ανταλλαγή γνώσεων, συνειδητοποίησης, και εμπειρίας μεταξύ όλων των μερών που εμπλέκονται στον οργανισμό. Αυτό είναι απαραίτητο προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της ανάπτυξης ενός κοινού νοητικού μοντέλου μιας εταιρείας.

Ως άμεση συνέπεια αυτού, κάθε άτομο που είναι μέρος του οργανισμού έχει ξεκάθαρη επίγνωση της αξίας της ιδιαίτερης συνεισφοράς του στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης (Little, 1995).

Οι Argyris and Schon (1999) υποστηρίζουν ότι ένας οργανισμός «μαθαίνει» συγκεντρώνοντας κατανόηση, γνώση, δεξιότητες κ.λπ. προκειμένου να αυξήσει το μέγεθος της βάσης πληροφοριών του.

Η μαθησιακή οργάνωση είναι αυτή που δίνει σε όλα τα μέλη την ευκαιρία να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να προσαρμοστούν στη συνεχή αλλαγή, όπως δηλώνεται από ορισμένους ορισμούς της έννοιας «μαθησιακή οργάνωση» (Pedler et al., 1991).

Η μαθησιακή οργάνωση είναι αυτή η «διαδικασία» όπου τα άτομα «ασκούν συνεχώς τις δεξιότητές τους, εκπληρώνουν τους στόχους τους, προωθούν νέους τρόπους σκέψης και παρέχουν νέες κοινές φιλοδοξίες», σύμφωνα με τον ορισμό του Senge για την μαθησιακή οργάνωση (Sattelberger, 1991).

Σύμφωνα με τον Unger, η ικανότητα ενός οργανισμού να μαθαίνει μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα του οργανισμού να επεκτείνεται και να προσαρμόζεται. Αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο μπορούμε να σκεφτούμε τη μαθησιακή ικανότητα ενός οργανισμού, την ικανότητα πρόβλεψης και ανταπόκρισης με προληπτικό τρόπο σε αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, την ικανότητα επίδειξης και διατήρησης αυτής της ευελιξίας μέσω προσωπικής συνεισφοράς, την ικανότητα εντοπισμού και ανάπτυξης ή μάλλον επιλεκτικής αλλαγής αυτών των μηχανισμών και τη δυνατότητα συνεχούς αυτό-μετασχηματισμού του συνόλου (Unger, 2002).

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις διαδικασίες μάθησης που διασφαλίζουν τη συνέχιση της ύπαρξης του οργανισμού σε αυτό το στάδιο, αφού αυτές οι διαδικασίες έχουν αναγνωρισθεί και πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή όταν είναι απαραίτητο.

Η ικανότητα επιτυχούς προσαρμογής σε ένα περιβάλλον που βρίσκεται σε κατάσταση διαρκούς ροής είναι μία από τις πιο σημαντικές πτυχές της οργανωσιακής μάθησης (Hacker and Skell, 1993).

Ο Liebsch χαρακτηρίζει την οργανωσιακή μάθηση ως (Liebsch, 2011):

- ανοιχτό σύστημα
- δυναμικό σύστημα
- υποκαθορισμένο σύστημα
- αυτό-οργανωμένο σύστημα.

Η μαθησιακή οργάνωση αποτελεί ένα ανοιχτό σύστημα, στο οποίο είναι ευπρόσδεκτες όλες οι νέες γνώσεις. Οι εσωτερικές διαδικασίες της οργανωσιακής μάθησης, από την άλλη πλευρά, δεν είναι σε θέση να επηρεάσουν τις συνθήκες περιβάλλοντος του συστήματος.

Οι αέναες αλλαγές που εισάγονται ως αποτέλεσμα των μαθησιακών διαδικασιών είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στο δυναμισμό της μαθησιακής οργάνωσης.

Μάλιστα, στο πλαίσιο της οργανωσιακής μάθησης, υπάρχουν καθιερωμένοι κανόνες, αλλά και δομές, για τη διευκόλυνση της διαδικασίας της μάθησης.

Μάλιστα, η οργανωσιακή μάθηση συμπεριλαμβάνει συστήματα αυτορρύθμισης, μία ικανότητα προσαρμογής στις συνθήκες. Πρόκειται για το χαρακτηριστικό της αυτοοργάνωσης.

Σύμφωνα με την έρευνα που έχει γίνει, ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της μαθησιακής οργάνωσης είναι ότι έχει έναν στόχο ή σκοπό που είναι ξεκάθαρος.

Για παράδειγμα, ο Bertels δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάγκη δημιουργίας ενός ξεχωριστού σχεδίου για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης στο μέλλον:

«Η πραγματοποίηση του κέρδους ως δικαίωμα ύπαρξης σε οικονομικό επίπεδο είναι ανάλογη με το όραμα που συνθέτει, σε σχέση στο επίπεδο της αίσθησης, το ισοδύναμο της σύνθεσης του οράματος» (Bertels 1997: 212).

Το όραμα χρησιμεύει επίσης ως βάση του οργανισμού, καθιερώνοντας ένα κοινό σύνολο αξιών που ενθαρρύνει το αίσθημα συνοχής μεταξύ των

εργαζομένων και διακρίνει τον οργανισμό από εκείνα των αντιπάλων του (Bertels, 2008).

Τα οράματα λέγεται ότι είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από τη στρατηγική ενός οργανισμού, σύμφωνα με τους Walz και Bertels (Walz and Bertels, 1995).

Ο Senge, ένας από τους κύριους αναλυτές και θεωρητικούς της οργανωσιακής μάθησης, παρουσιάζει την υπόθεση ότι όλες οι ελπίδες, οι στόχοι και τα θέλω των πολλών ομάδων πρέπει να ενοποιηθούν σε ένα μοναδικό όραμα για το μέλλον της ανθρωπότητας (Senge, 2011).

Ως συνέπεια αυτού, αυτό το όραμα πρέπει να μπορεί να εκπληρώσει μια ποικιλία κριτηρίων. Εάν τα άτομα πρόκειται να είναι επιτυχημένα, είναι απαραίτητο να μοιραστούν το όραμά τους και να παρακινήσουν τον εαυτό τους.

Είναι δυνατό να επιτευχθεί αυτός ο στόχος αν αναλάβει κανείς το ρόλο ενός «περαιτέρω δημιουργού» (Senge, 2011) του οράματος. Επιπλέον, αυτό το όραμα πρέπει να οικοδομηθεί σε μακροπρόθεσμες ανησυχίες και θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τον μελλοντικό στόχο του επιδιωκόμενου οράματος (Senge, 2011).

Είναι πολύ σημαντικό για τους ηγέτες και τους υποστηρικτές να επιδείξουν συμμετοχή και δέσμευση στην αποστολή μέσω της δικής τους ζωής, προκειμένου να εμπνεύσουν τους άλλους.

Αυτοί οι εργαζόμενοι συμφωνούν πλήρως με τον στόχο, και ως εκ τούτου, αφοσιώνονται στο να τον κάνουν πραγματικότητα με κάθε δυνατό τρόπο. Όταν έρθει εκείνη η ώρα της εκπλήρωσης του στόχου, αυτό το όραμα ενσωματώνεται στην κινητήρια ιδέα του οργανισμού (Senge, 2011).

Συμπληρωματικά του οράματος, περιγράφονται κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν οργανισμό μάθησης και την οργανωσιακή μάθηση και κουλτούρα.

Σύμφωνα με τους Kröll και Schnauber, αυτά τα χαρακτηριστικά είναι (Kröll και Schnauber, 1997):

1. Η προστιθέμενη αξία
2. Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη
3. Η διαρκής βελτίωση

4. Η καθιέρωση ενός συστήματος διαρκούς μάθησης
5. Η ομαδική εργασία
6. Η καθιέρωση της μαθησιακής διαδικασίας και η συνεχόμενη ανανέωση και αναπροσαρμογή των διαδικασιών.

Ο Bertelsmann, έδωσε μεγάλη έμφαση στην αναγκαιότητα να στρέψει ένας οργανισμός την προσοχή του στους πελάτες του ως μέσο καθορισμού ενός αντικειμενικού σημείου αναφοράς βάσει του οποίου μπορεί να κριθεί το επίπεδο απόδοσης (Bertels, 1997).

Ο Bock δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάγκη ανάπτυξης ενός οργανισμού που να είναι ικανός τόσο να αναλαμβάνει δράση όσο και να αποκτά νέα γνώση.

Σύμφωνα με την άποψή του, ένας οργανισμός αυτού του είδους έχει την ικανότητα να κατανοεί με ακρίβεια, να συλλέγει και να προσαρμόζει σημαντικές γνώσεις προκειμένου να τις κάνει πραγματικότητα σε ορισμένα σχέδια και διαδικασίες.

Οι οργανισμοί μάθησης που είναι επιτυχημένοι είναι σε θέση να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους και να αντανακλούν τις μεταβαλλόμενες προοπτικές του περιβάλλοντος περιβάλλοντος.

Η ικανότητα των μελών ενός οργανισμού να παράγουν αποτελέσματα σε προσωπικό επίπεδο και να συμβάλλουν στη γενική επιτυχία του συνόλου αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής μάθησης (Bock, 2008).

Τέλος, ο οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να οικοδομήσει ένα σύστημα ανατροφοδότησης, το οποίο είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη μιας διαδικασίας αιτιώδους κύκλου που επιτρέπει στον οργανισμό να μάθει με ευρύ και ανεξάρτητο τρόπο ως αποτέλεσμα των δικών του λαθών και της ανάπτυξης μίας διαδικασίας μάθησης μέσα από τα ίδια τα λάθη (Walz and Bertels, 1995).

Μεταξύ άλλων, η οργανωσιακή μάθηση περιλαμβάνει την ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης και χειρισμού των προβλημάτων, καθώς και οργανωτικές γνώσεις και αξίες, διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (Heftberger και Stary, 2004).



Όσα έχει αναφέρει ο Senge, δεν σχετίζονται με το να μαθαίνουν οι οργανισμοί μόνο τους, αλλά μάλλον να αναθεωρήσουν τις ήδη υπάρχουσες κουλτούρες, δομές και διαδικασίες τους (Kippp, 2014).

Σύμφωνα με τον Senge, ένας οργανισμός μάθησης είναι: «ένα μέρος, όπου οι άνθρωποι σκέφτονται συνεχώς, αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα και είναι σε θέση να αλλάξουν αυτήν την πραγματικότητα».

Τα έξι στοιχεία της οργανωσιακής μάθησης είναι τα εξής (Senge, 2011):

- Συστημική σκέψη
- Προσωπική ικανότητα
- Αυτοδιαχείριση και προσωπική ανάπτυξη
- Μοντέλα σκέψης
- Κοινό όραμα
- Ομαδική μάθηση

Επειδή είναι η πειθαρχία που ενώνει όλους τους άλλους κλάδους και είναι ζωτικής σημασίας για τις διαδικασίες μετασχηματισμού της εταιρείας, η συστημική σκέψη είναι η πειθαρχία που θεωρείται το πιο ουσιαστικό συστατικό αυτού του μοντέλου.

Η έννοια της συστημικής σκέψης του Senge, απεικονίζει τις συνεπείς ενέργειες ως σχηματισμό ενός αόρατου δικτύου.

Η συστημική σκέψη είναι μια συλλογή γνώσεων και μεθοδολογιών που έχουν δημιουργηθεί τα προηγούμενα δέκα χρόνια με στόχο την εύρεση, κατανόηση και στη συνέχεια τροποποίηση περίπλοκων σχεδίων.

Είναι ένα εννοιολογικό πλαίσιο που στοχεύει στον εντοπισμό, την κατανόηση και στη συνέχεια την αλλαγή σύνθετων σχεδίων (Senge, 2011).

Η συστημική σκέψη, η οποία είναι ένα είδος ολοκληρωμένης πειθαρχίας, είναι αυτή που αναμειγνύει και ενσωματώνει όλους τους τύπους πολλών και διαφορετικών κλάδων σε μια πλήρη θεωρία και πράξη.

Επίσης, η συστημική σκέψη αποτρέπει τη διαίρεση των πολλών κλάδων, καθώς η διαίρεση μπορεί να οδηγήσει σε διάσπαση του κοινού οράματος (Senge, 2011).

Όταν πρόκειται για την αντιμετώπιση της διαρκώς αυξανόμενης πολυπλοκότητας των οργανισμών, είναι ζωτικής σημασίας να δίνεται μεγάλη έμφαση στη θεωρία του συστήματος και στα δομικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που μαθαίνει (Wahren, 1996).

Η μέθοδος σκέψης, που περιγράφει ο Senge, είναι δυναμική και βασίζεται στη δομή του συστήματος (Senge, 2011).

Σύμφωνα με τον Senge, υπάρχουν κάποια στοιχεία που χαρακτηρίζει ένα σύστημα οργανωσιακής μάθησης (Senge, 2011):

- Η αυτοενίσχυση
- Η υγιής ισορροπία μεταξύ των διαδικασιών
- Η ιδέα των αιτιακών κύκλων
- Η συστημική σκέψη
- Η συστημική συμπεριφορά

Σύμφωνα με τον Senge, οι αρχές των διαδικασιών ανάπτυξης σε οργανισμούς είναι οι αυτοενισχυόμενες διαδικασίες ανατροφοδότησης που λειτουργούν ως κινητήρια δύναμη λειτουργίας λόγω της ευνοϊκής ανατροφοδότησης (Senge, 2011).

Όπως υποστηρίζει ο Wahren (1996), η επιτυχία είναι ο πιο ουσιαστικός παράγοντας, καθώς αυξάνει την πιθανότητα για περισσότερα επιτεύγματα.

Η ανάγκη ενός οργανισμού να διατηρήσει μια συγκεκριμένη θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της είναι αυτή που οδηγεί στην ανάπτυξη διαδικασιών ισορροπίας.

Όπως διατύπωσε ο Senge, είναι πολύ απαραίτητο για τις ομάδες διοίκησης να προσαρμόσουν τα κοινά νοητικά μοντέλα τους σχετικά με την επιχείρηση, τους ανταγωνιστές της και τις αγορές, ενώ λειτουργούν σε περιβάλλοντα που υπόκεινται σε αλλαγές.

Η ικανότητα να συμμετέχει κάποιος σε ουσιαστική συζήτηση, να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις και να εκφράζει τη γνώμη του ενώ είναι ανοιχτός σε διαφορετικές απόψεις είναι ένα ουσιαστικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής μάθησης.

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να γίνει είναι τα μέλη του οργανισμού να αποκτήσουν τα κίνητρα, προκειμένου να σκεφτούν βαθιά τον εαυτό τους μέσα από τη δουλειά με νοητικά μοντέλα και τη συνδιαλλαγή μεταξύ τους (Senge, 2011)

Όταν οι ομάδες αποτελούν πραγματικά μέρος μιας μαθησιακής διαδικασίας της οποίας η ευφυΐα είναι μεγαλύτερη από αυτή ενός μεμονωμένου ατόμου, αυτή είναι μακράν η πιο αποτελεσματική μέθοδος για τέτοιες ομάδες να χτίσουν τις απίστευτες δυνάμεις τους για συντονισμένη δράση.

Η ομαδική μάθηση, κατά την άποψη του Senge, θα πρέπει να χρησιμεύσει ως βάση για τη συνολική δομή μάθησης του οργανισμού (Senge, 2011).

Όταν μια ομάδα ανθρώπων συμμετέχει ενεργά σε μια διαδικασία μάθησης, η συλλογική νοημοσύνη της ομάδας ανεβαίνει σε επίπεδο υψηλότερο από αυτό ενός ατόμου και η ομάδα είναι σε θέση να αποκτήσει εξαιρετικά εκπληκτικές ικανότητες για συντονισμένη δράση.

Ακόμη πιο εκπληκτικά επιτεύγματα μπορούν να επιτευχθούν ως άμεσο αποτέλεσμα της μαθησιακής διαδικασίας που συμβαίνει στο πλαίσιο της ομάδας, καθώς και της ατομικής ανάπτυξης στην οποία οδηγεί αυτή η διαδικασία (Senge, 2011).

Σύμφωνα με τον Senge, ο κύκλος της μάθησης δεν ολοκληρώνεται ποτέ και ως εκ τούτου ένα άτομο, μία ομάδα ή ένας οργανισμός έχει ανάγκη για συνεχή μάθηση.

Μεταξύ άλλων, ο Senge υποστηρίζει ότι ένας επιτυχημένος οργανισμός δεν μπορεί να δημιουργηθεί μιμούμενος άλλους οργανισμούς (Senge, 2011).

Ένας οργανισμός μπορεί να αναγνωριστεί ως οργανισμός που μαθαίνει εάν τα μέλη του συχνά, σκόπιμα και συλλογικά προβληματίζονται σχετικά με το σχέδιο του οργανισμού, τις ενέργειές τους και τα αποτελέσματα που έχουν επιτύχει. Επιπλέον, τα μέλη πρέπει να παροτρύνονται συλλαμβάνουν νέες έννοιες για αλλαγές και να τις εφαρμόζουν σε νέα πλαίσια, διαδικασίες και πρότυπα.

Λόγω αυτής της συνεχιζόμενης επέκτασης και αύξησης της πολυπλοκότητας, η έννοια της οργανωσιακής μάθησης έχει αναδειχθεί πρόσφατα στο προσκήνιο (Unger, 2002).

Ο στόχος ενός οργανισμού που μαθαίνει είναι να επιτυγχάνει συνεχή βελτίωση. Ο οργανισμός αναγνωρίζει την ανάγκη να διατηρήσει την ικανότητά του να σκέφτεται δημιουργικά προκειμένου να συμβαδίζει με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Υπάρχουν δύο ζητήματα που είναι πιο ουσιαστικά από οποιοδήποτε άλλο: πώς μαθαίνουν τα άτομα και πώς μαθαίνουν οι οργανισμοί.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις στην έννοια του «οργανισμού που μαθαίνει», που είναι μια προσέγγιση της οργανωσιακής μάθησης που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της ικανότητας ενός οργανισμού να μαθαίνει και να βρίσκει λύσεις σε προβλήματα.

Πολλές είναι οι μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται σε μια προσπάθεια να καλυφθούν τυχόν κενά γνώσης που μπορεί να υπάρχουν και να δοθεί περισσότερο φως στο φαινόμενο της οργανωσιακής μάθησης.

«Δεδομένου ότι τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν προκύψει ότι είναι ασυνεπή, απαιτούνται περισσότερες μέθοδοι συλλογής δεδομένων που να είναι πιο ολοκληρωμένες», δηλώνει ο Liebsch (2011).

Επιπλέον, από την έρευνα έχουν προκύψει στοιχεία που δείχνουν ότι η επικοινωνία είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία των οργανισμών που μαθαίνουν.

Ως άμεσο αποτέλεσμα αυτών των αποτελεσμάτων, η ανάπτυξη προσεγγίσεων που ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν τη συνεργατική μάθηση εντός των επιχειρήσεων είναι υψίστης σημασίας (Unger, 2002).

Εκτός από τη βελτιωμένη επίλυση προβλημάτων, την υψηλότερη αξία ανθρώπινου κεφαλαίου, τον χαμηλότερο κίνδυνο στη λήψη αποφάσεων και την αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων, η ανάπτυξη ενός οργανισμού που μαθαίνει έχει μια σειρά από πολλά πιθανά πλεονεκτήματα.

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή μάθηση είναι η διαδικασία, το εργαλείο, η μέθοδος, που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό, που επιθυμεί να βελτιώνεται συνεχώς και να βελτιώνει την απόδοσή του.

## 1.2. Ο σκοπός της Μαθησιακής Οργάνωσης

Ο σκοπός της μάθησης δεν είναι μόνο να αυξήσει τις γνώσεις και τις ικανότητες των μελών ενός οργανισμού, αλλά και να βοηθήσει τον ίδιο τον οργανισμό να αναπτυχθεί και να γίνει πιο δυναμικός και προσαρμοστικός. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η μάθηση είναι τόσο σημαντική.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η ανάλυση της σχετικής έρευνας υποκινήθηκε από τη στρατηγική συνάφεια της οργανωσιακής μάθησης στη διαδικασία εγκαθίδρυσης της διαχείρισης γνώσης και προώθησης των συνολικών στόχων του οργανισμού.

Στο πέρασμα των χρόνων και ως αποτέλεσμα των πολλών μελετών που έχουν διεξαχθεί γύρω από την οργανωσιακή μάθηση, έχουν προκύψει αρκετές ιδέες για τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους οι οργανισμοί μάθησης.

Τα μέλη των οργανισμών που μαθαίνουν έχουν την εξουσία να επιλύουν τα προβλήματα μόνοι τους, ενώ επωφελούνται επίσης από την τεχνογνωσία των συναδέλφων τους. Είναι σε θέση να επικοινωνούν ανοιχτά τις ιδέες και τις προοπτικές τους χωρίς τον κίνδυνο να δεχτούν κριτική, ενώ παροτρύνονται να συνεργάζονται μεταξύ τους για να πετύχουν τους κοινούς τους στόχους.

Αυτή η δημιουργική στρατηγική θα είναι πιο ωφέλιμη για τον ίδιο τον οργανισμό, καθώς θα ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη στο εσωτερικό του. Ακολουθεί μια λίστα με πέντε μεθόδους για τον προσδιορισμό των μαθησιακών οργανισμών, με βάση την έρευνα που έγινε από τον Peter Senge (2011).

Για να είναι αποτελεσματική η μάθηση, πρέπει να δημιουργηθεί μια κουλτούρα αμοιβαίας υποστήριξης και συνεργασίας μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού. Σύμφωνα με την προσέγγιση του Senge στη σκέψη του συστήματος, οι οργανισμοί αποτελούνται από μια συλλογή μικρότερων μονάδων, όπως τα μέρη ενός παζλ.

Οι εκπαιδευόμενοι αναμένεται να έχουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση τόσο του συστήματος στο σύνολό του όσο και των πολλών στοιχείων που συνεπάγονται τη συγκρότησή του.

Είναι απαραίτητο για ένα αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι να συμμορφώνονται με όλη την ισχύουσα νομοθεσία και τα εταιρικά πρότυπα, για παράδειγμα.

Στόχος της μάθησης είναι η καλλιέργεια του συναισθήματος της συνεργασίας, μέσα από την ύπαρξη ενός ευρέος φάσματος προοπτικών. Μεταξύ άλλων, τα μέλη του συστήματος πρέπει να σέβονται τις πεποιθήσεις και τις απόψεις των άλλων μελών, καθώς στόχος είναι κάθε μέλος να εκφράζει την άποψή του και να παρουσιάζει νέες ιδέες, που θα γίνουν αποδεκτές.

Σύμφωνα με τον Senge, στόχος είναι κάθε μέλος ενός οργανισμού να έχει θετική στάση για την ανάπτυξη και τη μάθηση, κάτι που προκύπτει από την αυτό-άσκηση του κάθε μέλους.

Η οργανωσιακή μάθηση αποσκοπεί στην καλλιέργεια μίας στάσης για την καλλιέργεια της αξίας της συνεχούς βελτίωσης, καθώς και για την ανάγκη επιδίωξης της μάθησης.

Πρωταρχικός στόχος της οργανωσιακής μάθησης είναι η απόκτηση γνώσεων, που να μπορούν να εφαρμοστούν στην καθημερινή ζωή, που η εφαρμογή τους, μπορεί με τη σειρά της να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης των μελών του συνόλου, αλλά και στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, ομαδικών και ατομικών.

Αυτού του είδους η μάθηση βασίζεται σε δύο προοπτικές: στην προοπτική της κατανόησης της διαδικασίας της μάθησης, καθώς και στην προοπτική της αμφισβήτησης των περιοριστικών υποθέσεων που εμποδίζουν τα μέλη ενός οργανισμού να προχωρήσουν (Senge, 2011).

Μέσα από τη διαδικασία, στόχος είναι το κάθε μέλος του οργανισμού να αντιληφθεί το «καλό», αλλά και να αφομοιώσει το ρόλο του μέσα στο όραμα, ενώ βασικότερος στόχος και σκοπός είναι η προώθηση των νέων ιδεών, ο πειραματισμός με αυτές, η προσέγγιση νέων μεθόδων, αλλά και η εφαρμογή τους.

Σκοπός είναι τα μέλη να μαθαίνουν μέσα από τα λάθη τους, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της ανάληψης υπολογισμένων κινδύνων.

Η οργανωσιακή μάθηση αποσκοπεί στην κατάργηση των ανεπιθύμητων προτύπων συμπεριφοράς και υποθέσεων, καθώς και στην κατασκευή μοντέλων σκέψης (Senge, 2011).

Η οργανωσιακή μάθηση αποσκοπεί στην διαμόρφωση ενός κοινού οράματος για το μέλλον, αλλά και στην αφομοίωσή του από όλα τα μέλη του οργανισμού.

Απώτερος στόχος και σκοπός είναι η διαμόρφωση ενός κοινού οράματος, που να προτρέπει τα μέλη να κάνουν λάθη, να μάθουν από αυτά, να πάρουν πρωτοβουλίες για νέες ιδέες και μεθόδους, αλλά και να τις εφαρμόσουν στην πράξη.

Οι κανόνες, οι πεποιθήσεις, οι πρακτικές και οι διαδικασίες ενός οργανισμού είναι τα στοιχεία που, όταν συνδυάζονται, συνθέτουν την μαθησιακή κουλτούρα του.

Η μαθησιακή κουλτούρα είναι αυτή που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συνεχίσουν την εκπαίδευσή τους καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους και καλλιεργεί την πεποίθηση ότι όλα τα οργανωτικά συστήματα είναι αλληλεξαρτώμενα.

Με τον ίδιο τρόπο που η συνέχιση της εκπαίδευσής του καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ωφελεί την επαγγελματική και προσωπική του ζωή, παρέχει επίσης νέες ευκαιρίες στους οργανισμούς να αναπτυχθούν και να προσαρμοστούν.

Η μάθηση μέσα σε έναν οργανισμό είναι η πιο γόνιμη όταν το υλικό που διανέμεται σχετίζεται άμεσα με τους στόχους της επιχείρησης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης θα ωφεληθούν περισσότερο από τη μελέτη μαζί ως ομάδα.

Όπως φαίνεται από την εικόνα που ακολουθεί, τα συστατιστικά στοιχεία της οργανωσιακής μάθησης είναι:

- Η προσωπική εξειδίκευση
- Τα μοντέλα ηθικής
- Το κοινό όραμα
- Η ομαδική μάθηση
- Η συστημική σκέψη



Εικόνα 1. Μαθησιακή Οργάνωση.

Πηγή: <https://www.slideteam.net/0514-organizational-learning-powerpoint-presentation.html>

Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν γρήγορα το εργατικό τους δυναμικό και να ανακαλύψουν πιο εύκολα απαντήσεις στις δυσκολίες, εάν συνδυάσουν τους αντίστοιχους φορείς εμπειρογνωμοσύνης τους.

Η ανάπτυξη μιας κοινωνίας που εκτιμά την εκπαίδευση δεν είναι πλέον ουτοπικό ιδανικό. Η μάθηση πρέπει να είναι κορυφαία προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις εάν θέλουν να συνεχίσουν να υπάρχουν.

Κάθε επιχείρηση που σκέφτεται να καθιερώσει μια κουλτούρα μάθησης πρέπει να αμφισβητήσει τον εαυτό της εάν είναι πρόθυμη και ικανή ή όχι να αγκαλιάσει μια τέτοια προνοητική ιδέα.

Υπάρχει ετοιμότητα να αντικατασταθεί μια εχθρική ατμόσφαιρα εργασίας με μια ατμόσφαιρα που προωθεί ανοιχτές συνομιλίες και ερωτήσεις;

Η ανάπτυξη μιας κοινωνίας που εκτιμά την εκπαίδευση δεν είναι πλέον ουτοπικό ιδανικό.



### 1.3. Κατηγορίες οργανωσιακών μαθήσεων

Σύμφωνα με τον Marquardt, πολλά διαφορετικά είδη οργανωσιακής μάθησης είναι ικανά να συμβαίνουν ταυτόχρονα σε ατομικό, ομαδικό και συλλογικό επίπεδο.

Η πρώτη κατηγορία μαθησιακής οργάνωσης είναι η προσαρμοστική μάθηση.

Όταν λαμβάνει χώρα η προσαρμοστική μάθηση, ένα άτομο, μια ομάδα ή ένας οργανισμός είναι σε θέση να αποκτήσει γνώση μέσω της εμπειρίας και της αξιολόγησης, μέσα από τη μέτρηση των προηγούμενων επιδόσεων.

Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, η προσαρμοστική μάθηση αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός επιδιώκει έναν συγκεκριμένο στόχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί σε συνέπειες και αποτελέσματα τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά στον οργανισμό. Πραγματοποιείται αξιολόγηση της συνάφειας με τον στόχο και με βάση τα αποτελέσματα, ο οργανισμός είτε αναλαμβάνει δράση είτε κάνει διόρθωση σε προηγούμενη ενέργεια.

Ο δεύτερος τύπος οργανωσιακής μάθησης είναι η προοδευτική μάθηση, δηλαδή η μάθηση μέσω της προόδου.

Η προοδευτική μάθηση είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να σκέπτεται τι μπορεί να κρύβει το μέλλον. Αυτή η προσέγγιση έχει να κάνει με την εύρεση των καλύτερων δυνατών ευκαιριών για το μέλλον και την επεξεργασία του πώς να τις εκμεταλλευτούν τα μέλη του οργανισμού.

Τέλος, ο τρίτος τύπος της οργανωσιακής μάθησης είναι η πρακτική μάθηση, δηλαδή η μάθηση μέσω της εφαρμογής και της πρακτικής.

Ένα είδος πρακτικής μάθησης μπορεί να περιγραφεί ως η διαδικασία εργασίας σε ζητήματα, με ταυτόχρονη εστίαση στην επιστήμη και την πραγματική απόδοση πιθανών λύσεων.

Η πρακτική είναι μια διαδικασία που σχετίζεται η μία εργασία με την άλλη και συν-εξελίσσεται με το περιβάλλον της, το οποίο αλλάζει πάντα αλλά και στο οποίο όλοι οι άλλοι συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο (Anderson, 1999).

Τα σύνθετα προσαρμοστικά συστήματα πρέπει να μάθουν να κάνουν συμβιβασμό μεταξύ της ανάγκης τους για ευελιξία και της ανάγκης τους για

σταθερότητα, ώστε να μπορούν να ανταγωνίζονται συστήματα που δεν προσαρμόζονται (Kauffman, 1995). (Weick, 1979).

Ένα σύστημα, στο οποίο επικρατεί η οργανωσιακή μάθηση, αποτελεί ένα προσαρμοστικό σύστημα. Καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής ενός σύνθετου προσαρμοστικού συστήματος, όλες οι πτυχές του συστήματος, συμπεριλαμβανομένων των παραγόντων, των σχημάτων, των συνδέσεων και των λειτουργιών του, έχουν την ικανότητα να υποστούν αλλαγές.

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή μάθηση είναι μια προσαρμοστική, αυτο-οργανωτική διαδικασία (Segall, 2003). Ένας οργανισμός μάθησης είναι ικανός να διαχειρίζεται τη γνώση (Garvin, 1993), με τις κατάλληλες πολιτισμικές πτυχές (όραμα, αξίες, συμπεριφορά) που υποστηρίζουν το μαθησιακό περιβάλλον. Πρόκειται για όλες τις διαδικασίες που αφομοιώνει ένας οργανισμός και που υποστηρίζουν τη μάθηση και την ανάπτυξη. Ο οργανισμός μάθησης διαθέτει δομικές πτυχές που επιτρέπουν την υποστήριξη των μαθησιακών δραστηριοτήτων (Armstrong & Foley, 2003).

Αυτό γίνεται με σκοπό τη συνεχή μάθηση, ανάπτυξη και προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επιπλέον, ένας οργανισμός που μαθαίνει είναι σε θέση να διαχειρίζεται τη γνώση (Garvin και Ali, 2012).

Μπορούμε τώρα να καταλάβουμε πώς η δομή μάθησης λειτουργεί ως ένα πολύπλοκο προσαρμοστικό σύστημα χάρη σε αυτό το παράδειγμα.

#### 1.4. Η οργανωσιακή μάθηση και η διαφορά της από τον οργανισμό μάθησης

Οι οργανισμοί μάθησης και η οργανωσιακή μάθηση διαφέρουν κυρίως ως προς τις αντίστοιχες εστίες τους σχετικά με την κατάρτιση και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Ενώ ένας εκπαιδευτικός οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ως δομή, η οργανωσιακή μάθηση μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μια διαδικασία.

Προκειμένου να βελτιώσουν τις λειτουργίες και τα αποτελέσματά τους, οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν από μια σειρά από δοκιμασμένες και αληθινές μεθόδους.

Εξωτερικές μεταβλητές, όπως η οικονομική ύφεση, ο έντονος ανταγωνισμός και οι απροσδόκητες αλλαγές στις εσωτερικές δομές, μπορεί επίσης να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην επιτυχία ενός οργανισμού.

Οι έννοιες της οργανωσιακής μάθησης και του οργανισμού μάθησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση της παραγωγικότητας.

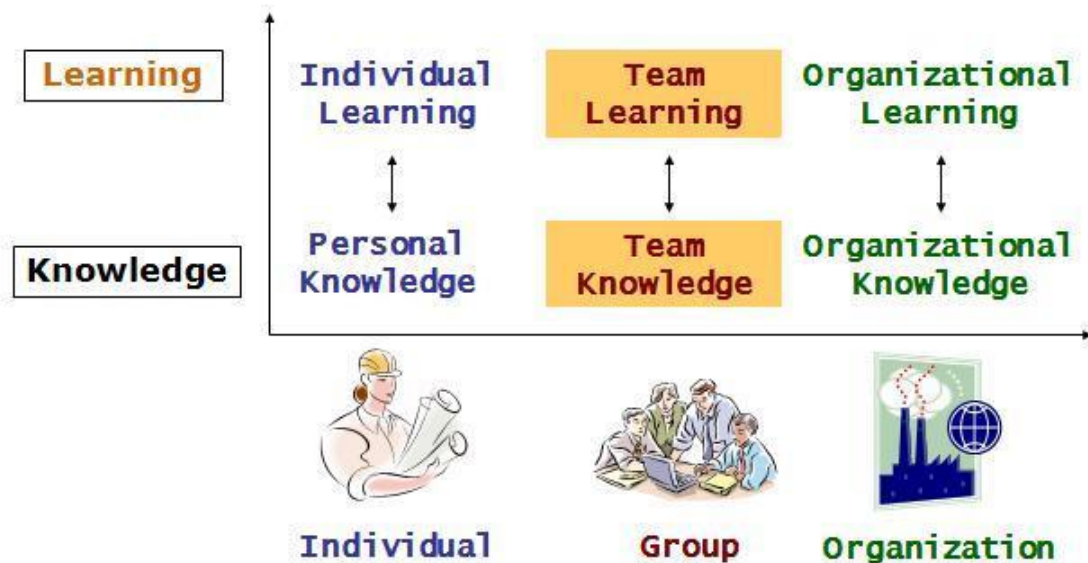
Η οργανωσιακή μάθηση, με λίγα λόγια, είναι η πράξη αναγνώρισης και επίλυσης ζητημάτων. Αυτή η τακτική φαίνεται να είναι περισσότερο αντιδραστική. Μια σημαντική αλλαγή στη στρατηγική μπορεί να οδηγήσει, για παράδειγμα, στην ανάπτυξη μιας νέας προοπτικής ή τρόπου λειτουργίας.

Υπάρχουν τέσσερις θεμελιώδεις έννοιες που στηρίζουν την οργανωσιακή μάθηση. Το ζήτημα είναι οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό να αποκτούν γνώση, να επικοινωνούν μεταξύ τους, να κατανοούν τη μάθηση και να την αποθηκεύουν στη μνήμη τους.

Δεν υπάρχει έννοια της αποτελεσματικότητας ή των δυνατοτήτων ενός εκπαιδευόμενου στο πλαίσιο της οργανωσιακής μάθησης και ούτε η συμπεριφορά του μπορεί να αλλάξει.

Στην παρακάτω φωτογραφία, παρουσιάζονται τα στοιχεία που διαθέτουν η μάθηση και η γνώση, αντίστοιχα, καθώς και οι θεμελιώδεις έννοιες που τα απαρτίζουν.

# Organizational Learning and KM



Εικόνα 2. Διαφορές μάθησης και γνώσης.

Πηγή: <https://www.differencebetween.com/difference-between-organizational-learning-and-learning-organization/>

Ένας «οργανισμός μάθησης» προάγει την ανάπτυξη τόσο των μεμονωμένων μελών του όσο και της εταιρείας στο σύνολό της μέσω ενός συνδυασμού ανταλλαγής γνώσεων, ανάπτυξης ικανοτήτων και άλλων παρόμοιων πρωτοβουλιών.

Οι εταιρείες που επενδύουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους μέσω τακτικών αξιολογήσεων και εκπαίδευσης βλέπουν σημαντικές βελτιώσεις στους εργαζομένους τους στο αρχικό επίπεδο.

Η παραγωγικότητα είναι συνήθως ένα κομβικό σημείο της οργανωσιακής μάθησης. Επιπλέον, εργάζονται για την επίτευξη καθορισμένων στόχων και παρέχουν μεθοδολογικά εργαλεία για τη μέτρηση της επιτυχίας των πρωτοβουλιών κατάρτισης και ανάπτυξης.

Οι διευθυντές σε μια εταιρεία που προωθεί τη συνεχή εκπαίδευση έχουν την ευθύνη να ενθαρρύνουν την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού τους.

Επιπλέον, στους περισσότερους οργανισμούς, ο διευθυντής έχει την αποστολή να αναπτύξει έναν αντικαταστάτη σε περίπτωση απουσίας του/της. Οι εταιρείες με προληπτική προσέγγιση είναι πιο πιθανό να είναι ανοιχτές σε νέες ιδέες και αλλαγές.

Ένας οργανισμός μάθησης είναι αυτός που είναι σε θέση να βελτιώσει την απόδοσή του προωθώντας την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων του.

Με μια κουλτούρα μάθησης, μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και την ευελιξία της. Η υπέρβαση των προκλήσεων στις επιχειρήσεις απαιτεί δεξιότητες, όπως τεχνική εμπειρογνωμοσύνη, γρήγορη λήψη αποφάσεων και ανάλυση του εταιρικού πλαισίου.

Οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς μάθησης έχουν συχνές ευκαιρίες να βελτιώσουν αυτές τις δεξιότητες και σε έναν οργανισμό με ισχυρή μαθησιακή κουλτούρα, οι εργαζόμενοι βασίζονται στη γνώση και την εμπειρία που έχουν συλλέξει όταν αντιμετωπίζουν δύσκολα επιχειρηματικά σενάρια.

Αν και φαίνεται να έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, οι δύο έννοιες είναι πραγματικά συμπληρωματικές μεταξύ τους και απαραίτητες για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μακροπρόθεσμα.

Όταν οι εργαζόμενοι κάνουν προσαρμογές στη συμπεριφορά τους με βάση τη γνώση και την εμπειρία που λαμβάνουν εκτελώντας τα καθήκοντά τους σε καθημερινή βάση, εμπλέκονται στην οργανωτική μάθηση.

Ωστόσο, ένας οργανισμός που μαθαίνει βασίζεται σε μια βάση συνεχούς κατάρτισης και εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους του, επιτρέποντάς τους να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις και προβλήματα με μεγαλύτερη ευκολία. Αυτή είναι και η βασική διαφορά μεταξύ ενός παραδοσιακού οργανισμού και ενός οργανισμού μάθησης.

Η έννοια του οργανισμού μάθησης δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις διαδικασίες και τα αποτελέσματα, ενώ η ιδέα της οργανωσιακής μάθησης δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο πρώτο.

Σε αντίθεση με την εστίαση ενός οργανισμού με γνώμονα την απόδοση, τα μέλη ενός οργανισμού με κουλτούρα μάθησης δίνουν προτεραιότητα στον καθορισμό και την επίτευξη φιλόδοξων στόχων.

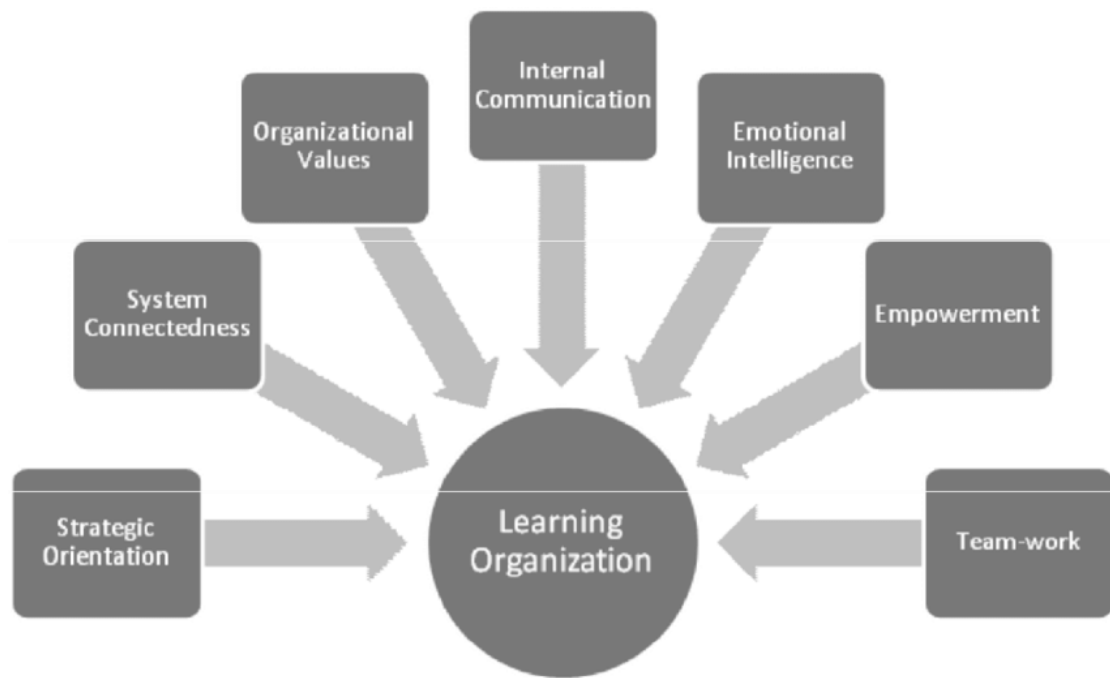
Οι διαφορές μεταξύ των οργανισμών μάθησης και των συμβατικών οργανισμών συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Ειδικότερα, όπως προκύπτει από τον πίνακα, η οργανωσιακή μάθηση βασίζεται στις διαδικασίες, στην περιγραφική προσέγγιση, στη δόμηση της θεωρίας, στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός μαθαίνει, καθώς και στον απώτερο στόχο που είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς. Από την άλλη, ένας οργανισμός μάθησης περιλαμβάνει μία συγκεκριμένη μορφή, έχει κανονιστική προσέγγιση, ενώ έχει ως στόχο την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Ωστόσο, στόχος είναι η κατανόηση του τρόπου σχετικά με το πώς πρέπει να μαθαίνει ένας οργανισμός.

	<b>Organizational Learning</b>	<b>Learning Organization</b>
<b>Focus</b>	Processes	Organization form
<b>Approach</b>	Descriptive	Normative
<b>Aim</b>	Theory building	Increasing the organizational performance
<b>Existence</b>	Exists naturally, neutral	Needs activity, preferable
<b>Key question</b>	How does an organization learn?	How should an organization learn?
<b>Target group</b>	Academics	Practitioners / Consultants
<b>The result of learning</b>	potential behavior change	existing behavior change
<b>Learning-performance relation</b>	positive or negative	Expected to be positive

*Εικόνα 3. Διαφορές μεταξύ οργανωσιακής μάθησης και οργανισμών μάθησης. Πηγή: Ortenblad, 2004.*

Σε έναν οργανισμό μάθησης, αναγκαία στοιχεία είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, οι οργανωσιακές αξίες, η εσωτερική επικοινωνία, η εμπύχωση και παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, η συνδεσιμότητα μεταξύ των υποσυστημάτων του συστήματος, ο στρατηγικός προσανατολισμός και το ομαδικό πνεύμα.



Εικόνα 4. Θεμελιώδη στοιχεία των οργανισμών μάθησης. Πηγή: Budhiraja, 2015.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Προκλήσεις και ανθρώπινο δυναμικό

### 2.1. Οι προκλήσεις που προκύπτουν στους οργανισμούς κατά την εφαρμογή της

Η προσέγγιση της προσαρμοστικότητας για την οργανωσιακή μάθηση ορίζει τη μάθηση ως τη διαδικασία αλλαγής των δραστηριοτήτων κάποιου με βάση τη συσσώρευση εμπειρίας ή υπό το φως των αποτυχιών του.

Αυτός ο ορισμός της μάθησης είναι συνεπής με την ιδέα ότι η μάθηση είναι η διαδικασία προσαρμογής των ενεργειών κάποιου (Glynn, Lant, & Milliken, 1994).

Αυτός ο ισχυρισμός βασίζεται στη γενική αντίληψη ότι η αποτελεσματική οργανωσιακή συμπεριφορά διαμορφώνεται μέσω της επανάληψης καλά καθορισμένων διαδικασιών και της επίτευξης καλά καθορισμένων στόχων.

Οι μαθησιακές δραστηριότητες και οι ερμηνείες με βάση τα συμφραζόμενα που επικεντρώνονται κυρίως στο παρελθόν παρά στο μέλλον παράγουν οργανωτικές ρουτίνες, συμπεριλαμβανομένων κανόνων, διαδικασιών, στρατηγικών και φιλοσοφιών εργασίας.

Λόγω αυτής της ριζωμένης νοοτροπίας, οι εταιρείες θεωρούν ότι είναι δύσκολο να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να πειραματιστούν με νέες προσεγγίσεις.

Εξαιτίας αυτής της προσέγγισης, έχουμε την τάση να ξεφεύγουμε από δυσλειτουργικές ρουτίνες όταν αντιμετωπίζουμε άσχημα αποτελέσματα (όπως η μη επίτευξη των στόχων μας) και προτιμούμε να συνεχίσουμε ή ακόμα και να βελτιώσουμε τις καλές ρουτίνες όταν βιώνουμε εξαιρετικά αποτελέσματα (Cyert & March, 1963).

Είναι πιθανό οι προκλήσεις που προκύπτουν από την υιοθέτηση ενός παραδείγματος προσαρμοστικής μάθησης να ευθύνονται τουλάχιστον εν μέρει για την αποτυχία ενός οργανισμού να διαχειριστεί αποτελεσματικά και να αποφύγει τους ισχυρισμούς διάκρισης που προκαλούνται από άτομα με μειωμένο πρόβλημα.



Επιπλέον, όταν η μάθηση συνδέεται με άτυπα γεγονότα, όπως οι διακρίσεις σε βάρος εργαζομένων με ειδικές ανάγκες, ο πειραματισμός δοκιμής και λάθους που ενδέχεται να βελτιώσει την οργανωσιακή μάθηση μπορεί να μην είναι απολύτως σχετικός με την υπό εξέταση κατάσταση.

Στο πλαίσιο της προσαρμοστικής μεθόδου μάθησης, η κατανόηση των οργανωτικών ρουτινών είναι απαραίτητη για την απόκτηση κατανόησης της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Αυτή η προσέγγιση ρίχνει φως στο γιατί ορισμένοι οργανισμοί δεν φαίνεται να ανακαλύπτουν ποτέ πώς να χειρίζονται καταγγελίες για διακρίσεις στο δικαστήριο και παρέχει ορισμένες πιθανές λύσεις σε αυτό το πρόβλημα.

Η έρευνα έχει αποκαλύψει μια σειρά από περιπτώσεις στις οποίες εδραιωμένες συμπεριφορές εμπόδισαν την εκπαιδευτική πρόοδο. Ορισμένες εταιρείες δεν διέθεταν καθορισμένες διαδικασίες για την αντιμετώπιση ανησυχιών και προκλήσεων.

Στους οργανισμούς, οι αμυντικές ρουτίνες αποτελούνται από τις ενέργειες που εκτελούνται, τους κανόνες που εφαρμόζονται και τους καθιερωμένους τρόπους δράσης που στοχεύουν στην προστασία της εταιρείας από πιθανές πηγές αμηχανίας ή κινδύνου (Αργύρης, 1990).

Αυτά τα οργανωτικά εμπόδια εμποδίζουν τη διοίκηση να αναλάβει την ευθύνη για τις πράξεις της και να αποδεχτεί την ευθύνη για αυτές τις ενέργειες. Ως συνέπεια αυτού, οι επιχειρήσεις δικαιολογούν την αναποτελεσματικότητά τους ρίχνοντας την ευθύνη σε άλλα μέρη εκτός από τους εαυτούς τους (Rahim, 1997).

Σύμφωνα με τον Αργύρη (1990), οι αμυντικές ρουτίνες σε οργανισμούς είναι μηχανισμοί κατά της μάθησης που ενεργοποιούνται όταν ένας οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος με δυνητικά επικίνδυνες ή ενοχλητικές πληροφορίες ως αποτέλεσμα των δικών του ενεργειών.

Αυτοί οι μηχανισμοί ενεργοποιούνται όταν ένας οργανισμός έρχεται αντιμέτωπος με δυνητικά επικίνδυνες ή ενοχλητικές πληροφορίες.

Στη συνέχεια, η εταιρεία προσφέρει αιτιολόγηση για τους λόγους για τους οποίους η συγκάλυψη θα πρέπει να συνεχίσει να διατηρείται. Αυτή η τάση για

απόκρυψη δυσμενών πληροφοριών μπορεί να δυσκολέψει την καλλιέργεια διορθωτικών συμπεριφορών και να εμποδίσει κάποιον να αποφύγει άσχημα γεγονότα.

Αυτή η τακτική χρησιμοποιείται από τις εταιρείες σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν την αξιοπιστία τους και να δημιουργήσουν κάποιο χώρο μεταξύ τους από τη διαμάχη (Schlenker, 1980· Elsbach & Sutton, 1992· Elsbach, 1994).

Μία άλλη πρόκληση, είναι η ικανότητα των ιεραρχικών δομών να ενθαρρύνουν τη μάθηση μέσα σε έναν οργανισμό, που έχει αποδειχθεί ως θεμελιώδες μειονέκτημα στη συνοπτική περίληψη των εναλλακτικών οργανωτικών δομών που δόθηκε νωρίτερα σε αυτό το υποκεφάλαιο.

Οι άνθρωποι σε κάθε επίπεδο του οργανισμού πρέπει να είναι σε θέση να κάνουν κάτι περισσότερο από απλώς να συγκρίνουν στοιχεία και να αναλύουν δεδομένα. Χρειάζονται εργάτες που είναι επίσης ικανοί να καινοτομούν και να βρίσκουν νέες ιδέες (Nonaka, 1991).

Η έμφαση στη συνεργασία, την ενδυνάμωση, τις πλευρικές αλληλεπιδράσεις και ο ρόλος των μάνατζερ μεσαίου επιπέδου ως σύνδεσμοι είναι δομικές πτυχές που είναι παρόμοιες από τις πολυάριθμες αναπτυσσόμενες μορφές οργανισμών και ενθαρρύνουν την οργανωτική μάθηση.

Είναι δυνατό για τα τμήματα ενός οργανισμού να χωριστούν σε υποομάδες με τη δύναμη να λαμβάνουν αποφάσεις, να αντιμετωπίζουν προβλήματα και να εντοπίζουν λάθη όταν οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συνεργαστούν μεταξύ τους (Argyris και Schon, 1978).

Το σύστημα κύκλου ποιότητας είναι ο πυρήνας της καινοτόμου προσέγγισης του ιαπωνικού εργατικού δυναμικού για την παραγωγή προϊόντων ολοένα και υψηλότερης ποιότητας. Σε αυτό το σύστημα, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν φωνή στην επιλογή του τρόπου χειρισμού ενός προβλήματος και το σύστημα δίνει σε όλους ίσες ψήφους.

Οι διαλειτουργικές ομάδες, εκτός από τα πλεονεκτήματα που έχουν προηγουμένως επισημανθεί, αποκομίζουν οφέλη από τις διαφορετικές απόψεις και προοπτικές των μελών τους (Nonaka, 1994).

Αυτό είναι ένα ισχυρό εργαλείο που μπορεί να επιταχύνει τον κύκλο της ερμηνείας και να βελτιώσει την ποιότητα των πληροφοριών στο πλαίσιο της οργανωτικής διαδικασίας μάθησης. Η επέκταση των μεμονωμένων μελών μιας ομάδας είναι ο ένας και μοναδικός δρόμος για την ανάπτυξη αυτής της ομάδας.

Ένα σημαντικό αναπάντητο ερώτημα είναι η απλότητα με την οποία μια νέα ιδέα που αναπτύχθηκε από ένα άτομο μπορεί να μεταφερθεί και να αγκαλιαστεί από άλλους υπαλλήλους που εργάζονται για την ίδια εταιρεία.

Υπάρχουν μόνο δύο μέθοδοι για μια ομάδα να αυξήσει τις γνώσεις της, και αυτές είναι (α) μέσω της μάθησης των μελών της, ή (β) μέσω της πρόσληψης νέων μελών που φέρνουν νέες πληροφορίες.

Σύμφωνα με τον Simon (1991, σελίδα 125), «όλη η μάθηση λαμβάνει χώρα μέσα στον ατομικό ανθρώπινο εγκέφαλο». Μια πρόσθετη συνθήκη που προωθεί τη μαθησιακή συμπεριφορά και λειτουργεί σε συνεννόηση με τη δομή της ομάδας είναι να παρέχει στους υπαλλήλους πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα εξουσίας λήψης αποφάσεων για μια ποικιλία θεμάτων.

Η εταιρεία θα φτάσει σε κατάσταση αδιεξόδου εάν οι δημιουργικές ιδέες που δημιουργούνται από ομάδες που εργάζονται σε διάφορα τμήματα δεν τεθούν σε εφαρμογή. Όταν είναι δυνατό να διορθωθούν λάθη που έχουν γίνει στο παρελθόν και όταν είναι δυνατό να καθιερωθούν νέες διαδικασίες που είναι πιο επιτυχημένες, η οργανωτική μάθηση είναι πιο αποτελεσματική (Argyris and Schon, 1978).

Σύμφωνα με τους March και Olsen, η «μάθηση από το κοινό» λαμβάνει χώρα όταν η κατανόηση ενός θέματος από τους ανθρώπους αυξάνεται, αλλά αυτό δεν μετατρέπεται σε καμία μορφή οργανωτικής αλλαγής (1975).

Οι μαθησιακές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε ατομικό επίπεδο θα μπορούσαν ενδεχομένως να κοινοποιηθούν στην υπόλοιπη ομάδα, εάν ενθαρρύνεται η προώθηση της αλληλοεπικαλυπτόμενης συνεργασίας έργων σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας καινοτομίας.

Αυτή είναι μια προσπάθεια που γίνεται από πολλούς ανθρώπους να βρουν νέα προϊόντα. Ο διαφανής χαρακτήρας αυτών των συζητήσεων θα εξασφαλίσει ότι δεν θα αποκρύπτονται μυστικά, κάτι που τελικά θα είναι προς όφελος ολόκληρου του οργανισμού.

Η ενδυνάμωση πρέπει να αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα προκειμένου να διατηρηθούν υγιείς οι εταιρικές λειτουργίες. Αυτές τις μέρες, οι περισσότερες πληροφορίες διαβιβάζονται μεταξύ των μελών μιας ομάδας χρησιμοποιώντας μια μέθοδο επικοινωνίας γνωστή ως πλευρικό στυλ.

Εάν υπάρχει ελεύθερη ροή πληροφοριών μεταξύ του αρχηγού της ομάδας και των μελών της ομάδας, τότε τα μέλη θα έχουν πάντα πρόσβαση σε πληροφορίες που είναι ακριβείς καθώς και ενημερωμένες.

Λόγω της κοινής πρακτικής χρήσης περιπτών και αλληλεπικαλυπτόμενων συστημάτων πληροφοριών εντός εταιρειών, ο εμπορικός τομέας της χώρας θεωρείται συχνά ως πλούσια πηγή έμπνευσης για καινοτόμες ιδέες και πρωτοποριακές καινοτομίες.

Στη σύγκριση των «μηχανών» και των «δημιουργικών» τύπων οργανισμών, ο Mintzberg (1989) εστιάζει σημαντικά στο ρόλο που διαδραματίζει η μεσαία διοίκηση στην εταιρεία. Καθώς αποτελεί σημαντικό σύνδεσμο μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και της πρώτης γραμμής, και ως εκ τούτου, θα πρέπει να ανταμείβονται για τη συνεισφορά τους υπό αυτή την ιδιότητα και όχι μόνο ως φορείς υλοποίησης αποφάσεων.

Ακόμη πιο αμφιλεγόμενη είναι η σύσταση του Nonaka (1988b) ότι οι πόροι της εταιρείας θα μεταφερθούν στο μεσαίο επίπεδο, έτσι ώστε να μπορούν να ληφθούν πιο σημαντικές επενδυτικές αποφάσεις και να εφαρμοστεί το σύστημα διαχείρισης "μεσαία προς τα κάτω".

## 2.2. Η συμμετοχή του ανθρωπίνου δυναμικού στην διαδικασία

Στο σημερινό γρήγορο, συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο μοναδικός πιο σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την επιτυχία κάθε μαθησιακής πρωτοβουλίας.

Ωστόσο, οι επαγγελματίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων συχνά εστιάζουν το μεγαλύτερο μέρος των προσπαθειών τους στη διοίκηση και όχι στη μάθηση.

Αυτό είναι λογικό δεδομένου του τεράστιου κινδύνου που σχετίζεται με τα οφέλη, τις σχέσεις με τους εργαζόμενους και την τεχνολογία ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, είναι ένα λάθος που πρέπει να διορθωθεί.

Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού στον σημερινό κόσμο κατακλύζονται από εργασίες που σχετίζονται με την πρόσληψη, τα οφέλη, τις αποδοχές, τις σχέσεις με τους εργαζομένους, την τεχνολογία και τα δεδομένα, και ως εκ τούτου, έχουν την τάση να εργάζονται μέσα στην άνεση των δικών τους σιλό.

Αν και μπορεί να είναι δύσκολο για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να δώσουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη εκτός από τις διοικητικές τους αρμοδιότητες, κάτι τέτοιο μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην κατώτατη γραμμή του οργανισμού.

Θα πρέπει να ξεκινήσουν με την εξοικείωση με τις βασικές αρχές της οργανωσιακής μάθησης. Η εύρεση κοινού εδάφους, η συμφωνία στις αξίες, η ορολογία, η συμπεριφορά και η επιχειρηματική στρατηγική αποτελούν μέρος της μαθησιακής οργάνωσης.

Αυτό διασφαλίζει ότι η εργασία που επιτελείται από την εταιρεία είναι ευθυγραμμισμένη με εκείνη που οδηγεί σε επιτυχή αποτελέσματα για την εταιρεία.

Η απόκτηση της ευκινησίας, της αντοχής και της τεχνογνωσίας που απαιτούνται για την αποτελεσματική προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες είναι ένα σημαντικό μέρος της οργανωσιακής μάθησης.

Είναι αδύνατο το σύνολο των γνώσεων ενός ατόμου να ταιριάζει με αυτό ενός ομίλου ή μιας εταιρείας. Ακόμα κι αν θεωρείται δεδομένο ότι όλοι έχουν το ίδιο επίπεδο νοημοσύνης με τους επόμενους, τα μέλη δεν θα έχουν κοινή κατανόηση της κατάστασης μέχρι να συνδυάσουν όλες τις γνώσεις και τις απόψεις τους.

Είναι δύσκολο να αναληφθούν πρωτοβουλίες που είναι σκόπιμες και καλά μελετημένες προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού όταν δεν υπάρχει σαφής κατανόηση.

Όταν οι άνθρωποι αποτυγχάνουν να καταλάβουν ο ένας τον άλλον, μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητη αντιπαράθεση, η οποία με τη σειρά της απομακρύνει την εστίαση από την πραγματική δουλειά που πρέπει να γίνει.

Μέσω του ρόλου του ως αγωγού πληροφοριών, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να βρει απαντήσεις στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει.

Φανταστείτε μια εταιρεία που παράγει βουνά δεδομένων σε όλο τον πίνακα και στη συνέχεια θέλει τα λειτουργικά στελέχη της να τα ερμηνεύουν όλα και να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις με βάση αυτά που ανακαλύπτουν.

Η μάθηση στον πραγματικό κόσμο μπορεί συχνά να έχει μεγαλύτερη επιρροή από ό,τι πιστεύουμε.

Η θέσπιση προτύπων για την απόδοση (προγραμματισμός) και η προώθηση της συνεχούς αξιολόγησης του τι λειτούργησε και τι όχι είναι και τα δύο πράγματα που μπορούν να κάνουν το ανθρώπινο δυναμικό για να βοηθήσει την επιχείρηση στο σύνολό της να αποκτήσει μεγαλύτερη γνώση (αξιολόγηση).

Αυτό αποτελεί πρόκληση γιατί, κατά κανόνα, τα στελέχη θεωρούν ότι δεν έχουν αρκετό χρόνο για να προετοιμαστούν κατάλληλα για τα αποτελέσματα των ενεργειών τους ή να σκεφτούν τις επιπτώσεις αυτών των αποτελεσμάτων.

Λόγω του γρήγορου ρυθμού με τον οποίο προσαρμόζονται οι σύγχρονες επιχειρήσεις, υπάρχει η πιθανότητα να μην ισχύουν πλέον οι εκτιμήσεις που ελήφθησαν υπόψη όταν βρέθηκε η «λύση» πριν από τρεις μήνες.

Μέσω της ενθάρρυνσης του λόγου που προκαλεί σκέψη, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της ικανότητάς του για μάθηση.

Οι διοικητικές αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι αρκετά σημαντικές. Είναι απαραίτητο μία εταιρεία να έχει μια ισχυρή επωνυμία, ανταγωνιστικό χαρακτήρα και ελκυστικά κίνητρα προκειμένου να προσελκύσει «τους καλύτερους και τους πιο έξυπνους» υποψηφίους να εργαστούν για αυτήν.

Ωστόσο, οι ευκαιρίες στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων υπερβαίνουν κατά πολύ αυτό. Τα αρχικά βήματα για τη μετατροπή μιας εταιρείας σε οργανισμό μάθησης μπορούν να γίνουν από τους διευθυντές ανθρώπινων πόρων σε αυτήν την εταιρεία.

Αναλαμβάνοντας έναν ρόλο διευκόλυνσης και θέτοντας οξυδερκείς ερωτήσεις για όλες τις πτυχές της εταιρείας, οι διευθυντές μπορούν να αναλάβουν ρόλο καθοδηγητή.

Ενθαρρύνοντας την ανοιχτή επικοινωνία, την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια στο εργασιακό περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να διαδραματίσει ρόλο βοηθώντας στην ανάπτυξη της συλλεγόμενης γνώσης της εταιρείας.

Η προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων δεν είναι καθόλου δύσκολη. Όταν οι ομάδες έρχονται πιο κοντά η μία στην άλλη μέσω της κοινής μάθησης και βλέπουν τα αποτελέσματα της προσπάθειάς τους, οι καλύτεροι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην εταιρεία.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σε θέση, και έχει καθήκον, να αυξήσει την πρόσβαση σε αυτού του είδους την εκπαίδευση.

Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Οργανισμοί μάθησης ως πρότυπα αλλαγής και επιβίωσης σε δυναμικά και ασταθή επιχειρηματικά περιβάλλοντα

### 3.1. Το πρότυπο των "ανοικτών" συστημάτων

Η βασική ιδέα της θεωρίας των ανοικτών συστημάτων είναι ότι οι οργανισμοί υπόκεινται σε σημαντική επιρροή από το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν. Οι διάφοροι οργανισμοί συμβάλλουν στις συνολικές απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Το περιβάλλον, από την πλευρά του παρέχει ζωτικούς πόρους που συμβάλλουν στη συντήρηση του οργανισμού, βοηθούν στην προώθηση της αλλαγής και διασφαλίζουν τη μελλοντική ύπαρξη του οργανισμού.

Η θεωρία των ανοικτών συστημάτων αναπτύχθηκε ως αποτέλεσμα αυτής της ανάγκης. Η έννοια των ανοικτών συστημάτων έχει αναδειχθεί ως το κυρίαρχο παράδειγμα στις σημερινές επικρατούσες οργανωτικές θεωρίες. Ως αποτέλεσμα, έχουν προκύψει πολλές διάφορες μορφές εννοιών ανοικτών συστημάτων.

Για παράδειγμα, οι υποστηρικτές της θεωρίας έκτακτης ανάγκης λένε ότι οι επιχειρήσεις είναι χτισμένες έτσι ώστε να αξιοποιούν στο έπακρο το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Υποστηρίζουν ότι αυτό γίνεται για να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη.

Οι θεωρητικοί έχουν την άποψη ότι οι οργανισμοί αντιπροσωπεύουν και αντικατοπτρίζουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις της κοινωνίας στην οποία λειτουργούν. Οι υποστηρικτές της θεωρίας της εξάρτησης από τους πόρους πιστεύουν ότι οι οργανισμοί υποχωρούν στις υπαγορεύσεις των ανθρώπων που τους παρέχουν τους πόρους που χρειάζονται.

Αν και οι θεωρίες ανοικτών συστημάτων παρέχουν ποικίλες γνώσεις, μπορεί να συνοψιστούν στην ιδέα ότι η επιτυχία μιας εταιρείας σχετίζεται άμεσα με τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρά με τον κόσμο γύρω της. Υπό το πρίσμα των επιπτώσεων που έχει η θεωρία των ανοικτών συστημάτων σε αυτό το πεδίο έρευνας, οι ευθύνες που απαιτούνται από τους διευθυντές των σχολείων έχουν επίσης επανεξεταστεί. Θα ήταν μεγάλο λάθος να πιστεύουμε ότι τα σχολεία θα



μπορούσαν να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις χωρίς πρώτα να αναλύσουν το πλαίσιο τους.

Στη σημερινή ακαδημαϊκή κοινότητα, ο σκεπτικισμός ενάντια στην έρευνα που αγνοεί το πολύπλευρο περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται οι οργανισμοί είναι κατανοητός και διαδεδομένος.

Η ατομική μάθηση δεν είναι το ίδιο με την οργανωσιακή μάθηση και είναι πιθανό η διαφορά μεταξύ των δύο να γίνει καλύτερα κατανοητή με τη βοήθεια της θεωρίας των ανοικτών συστημάτων και της θεωρίας του χάους.

Η φιλοσοφία των ανοικτών συστημάτων περιστρέφεται σε μεγάλο βαθμό στην ιδέα της ανατροφοδότησης. Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι η αυτορρύθμιση ήταν δυνατή σε ορισμένα συστήματα, συμπεριλαμβάνοντας βρόχους ανάδρασης.

Οι ενισχυτικοί βρόχοι που κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση με την αρχική δύναμη μπορεί να δημιουργήσουν ανάδραση φυγής, αλλά οι βρόχοι ανάδρασης που λειτουργούν ως αντίβαρο στην αρχική δύναμη μπορούν επίσης να δημιουργήσουν ανάδραση διαφυγής. Ένα σύστημα μπορεί να είναι σε θέση να αυτο-οργανώνεται ή να επικοινωνεί εσωτερικά, με τη βοήθεια βρόχων ανάδρασης, προκειμένου να διατηρήσει τη βιωσιμότητά του, να μάθει από προηγούμενες εμπειρίες και να κάνει βελτιώσεις.

Ο Capra (1996) προσδιορίζει τρία χαρακτηριστικά που είναι καθολικά για όλα τα αυτοοργανωμένα συστήματα, τα οποία είναι τα εξής:

1. Ακόμα κι αν το σύστημα έχει την «απαραίτητη ποικιλία», αυτό δεν αρκεί για να διασφαλίσει τη συνέχιση της ύπαρξης του συστήματος. Σε μια διαδικασία που καθοδηγείται από την ανάπτυξη και την εκπαίδευση, νέες μέθοδοι και διαδικασίες παράγονται και μαθαίνονται συνεχώς. Η ζωή έχει την προδιάθεση να προσφέρει σε κάποιον νέες εμπειρίες, μερικές από τις οποίες μπορεί να είναι ή να μην είναι αρκετά προσαρμόσιμες ώστε να ανταποκρίνονται στις αλλαγές των συνθηκών.

2. Η αυτοοργάνωση είναι δυνατή σε ανοικτά συστήματα που είναι σε θέση να διατηρήσουν τη δομή τους παρά τη συνεχή ροή ενέργειας και ύλης. Όταν το σύστημα βρίσκεται σε κατάσταση που είναι σημαντικά εκτός ισορροπίας, είναι πιθανό να προκύψουν νέες συμπεριφορές και δομές.

3. Η συμπεριφορά που εμφανίζεται μέσα στα συστήματα είναι εξαιρετικά μη γραμμική και εξαρτάται η μία από την άλλη. Λόγω αυτής της πτυχής του εν λόγω συστήματος, ο Κάπρα επιλέγει να το εικονογραφήσει χρησιμοποιώντας τη μεταφορά ενός «ιστού ζωής».

Η πολυπλοκότητα αυξάνεται καθώς αυξάνεται η κλίμακα, από το μοριακό στο κυτταρικό στον ιστό στο όργανο στον οργανισμό, όπως υποστηρίζει η θεωρία περίπλοκων συστημάτων. Κάθε επόμενο επίπεδο έχει χαρακτηριστικά που προκύπτουν από το δικό του δίκτυο συνδέσεων, αλλά αυτές οι ιδιότητες δεν υπήρχαν στα επίπεδα που προηγήθηκαν.

Σύμφωνα με τη θεωρία του χάους, «απρόβλεπτα γεγονότα και σχέσεις μπορούν να δημιουργηθούν από τυχαίες διαταραχές, και αυτές μπορούν στη συνέχεια να αντηχούν σε ένα σύστημα, δημιουργώντας νέα πρότυπα αλλαγής· ωστόσο, παρά όλη αυτή την αβεβαιότητα, μια συνεκτική τάξη αναδύεται πάντα από την τυχαιότητα και την επιφάνεια χάος."

Η θεωρία του χάους αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1960 από τον Edward Lorenz και άλλους (Morgan 1997, σ. 262). Όταν τα συστήματα αποκλίνουν τόσο πολύ από την ισορροπία που γίνονται «δομικά ασταθή» σε κρίσιμα «σημεία διακλάδωσης... στην ανάπτυξη του συστήματος όταν σχηματίζεται ξαφνικά μια διχάλα και το σύστημα διακλαδίζεται σε μια νέα διαδρομή», μπορεί να στραφούμε στη θεωρία του χάους για να βοηθήσουμε να καταλαβαίνουμε τι συμβαίνει. Αυτό συμβαίνει όταν μία διακλάδωση σχηματίζεται ξαφνικά στο σύστημα και το σύστημα διακλαδίζεται σε μια νέα κατεύθυνση (Capra, 1996).

Ως συνέπεια των μεγεθυμένων βρόχων ανατροφοδότησης που ωθούν το σύστημα σε απρόβλεπτες κατευθύνσεις, νέες μορφές οργάνωσης μπορεί να αναπτυχθούν σε ασταθή κρίσιμα σημεία που βρίσκονται σε σημαντική απόσταση από την κατάσταση ισορροπίας.

Ένα σύστημα έχει την ικανότητα να «επιλέγει», έναν όρο που χρησιμοποιείται συμβολικά, μεταξύ πολλών διαφορετικών μονοπατιών, ή καταστάσεων, όταν φτάσει σε ένα σημείο διχοτόμησης. Ωστόσο, αυτή η επιλογή δεν μπορεί να προβλεφθεί εκ των προτέρων.

Λόγω του γεγονότος ότι εξαρτάται από την ιστορία του συστήματος καθώς και από ένα ποικίλο σύνολο εξωτερικών επιρροών, είναι δύσκολο να προβλεφθεί η πορεία που θα ακολουθήσει στο μέλλον.

Σε κάθε σημείο διχοτόμησης, υπάρχει ένα στοιχείο που είναι εγγενώς απροσδόκητο (Carga, 1996).

Εφόσον τα ανοιχτά συστήματα και η θεωρία του χάους καθιερώθηκαν στις φυσικές και βιολογικές επιστήμες, δεν είναι δυνατό να εφαρμοστούν απευθείας στα ανθρώπινα συστήματα. Παρόλα αυτά, ένας μεγάλος αριθμός οργανωτικών θεωρητικών εξαρτώνται από αυτές τις έννοιες όταν επιδιώκουν να κατανοήσουν οργανωτικά φαινόμενα όπως η μάθηση και η πολυπλοκότητα.

Η αυτοοργάνωση προωθείται προς τα εμπρός από βρόχους ανάδρασης, οι οποίοι λειτουργούν ως κινητήρας. Σχόλια παρόμοιου είδους μπορούν επίσης να ληφθούν από εμάς μέσω της χρήσης της γλώσσας και άλλων τύπων συμβολικής ανταλλαγής.

Οι δυναμικοί ιστοί διασύνδεσης που ορίζουν πολύπλοκα ανθρώπινα συστήματα είναι ένα από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά τους. Σύμφωνα με την ιδέα των ανοιχτών συστημάτων, η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία που πηγαιίνει και προς τις δύο κατευθύνσεις. η εκπαίδευση ενός ατόμου ή μιας ομάδας μπορεί να έχει επίδραση στην εκπαίδευση ενός άλλου.

Οι εταιρείες αποκεντρώνουν τις δομές και τις δραστηριότητές τους πιο συχνά αυτές τις μέρες, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο συνεχώς αλλάζει. Οι πληροφορίες είναι ελεύθερα προσβάσιμες σε όλους σε επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν το μοντέλο του χάους. Ωστόσο, το άτομο μπορεί να αναμένει λιγότερη βοήθεια για την επιλογή και την αξιολόγηση ιδεών που μπορεί να αποδειχθούν πιο πολύτιμες σε ένα μέλλον γεμάτο αβεβαιότητα.

Η διοίκηση και ο έλεγχος καταργούνται σταδιακά προς όφελος του σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης. Παρόλο που τα αποτελέσματα είναι άγνωστα, πρέπει κανείς να έχει εμπιστοσύνη στην ικανότητα των άλλων ανθρώπων να ενεργούν υπεύθυνα και να κάνουν επιλογές με βάση την καλύτερη κρίση τους.

Οι άνθρωποι αποκτούν γνώση μέσω των πράξεών τους, αξιολογούν τις συνέπειες των πράξεών τους και προσαρμόζουν την προσέγγισή τους προκειμένου να συνεχίσουν να σημειώνουν πρόοδο προς έναν κοινό στόχο.

### 3.2. Η μονοδιάστατη ή μονού βρόγχου μάθηση (single loop learning)

Η μάθηση μπορεί να γίνει κατανοητή με πολλούς διαφορετικούς τρόπους.

Ορισμένοι μελετητές, όπως οι Argyris & Schon (1996) και Garvin (1993) υποστηρίζουν ότι για να μάθει, η συμπεριφορά ενός ατόμου πρέπει να αλλάξει.

Ορισμένες από αυτές τις διαδικασίες απαιτούσαν τη δημιουργία νέων πληροφοριών, κάτι που ήταν απαραίτητο βήμα (Levitt & March, 1998).

Ο Kolb (1984) περιγράφει πώς η μάθηση λαμβάνει χώρα μέσω του μετασχηματισμού της εμπειρίας, αλλά ο Piaget (1972) αναγνωρίζει την αμοιβαία προσαρμογή ως την απαραίτητη για τη μάθηση και γράφει γι' αυτήν.

Επιπλέον, η μάθηση ορίζεται ως η διαδικασία ενίσχυσης της ικανότητας κάποιου να συμπεριφέρεται με κατάλληλο τρόπο (Kim, 1993). Με την πάροδο του χρόνου, έχει γίνει δύσκολο να δώσουμε μια συγκεκριμένη εξήγηση. Παρόλα αυτά, η συντριπτική πλειοψηφία των ανθρώπων πιστεύει ότι η συνεχής οργανωτική εκπαίδευση είναι απαραίτητη για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Easterby-Smith, 1995).

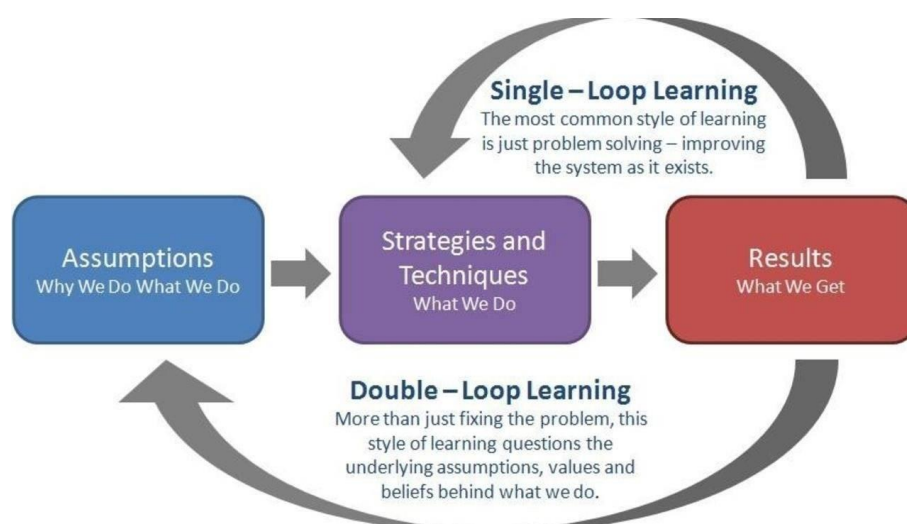
Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες οργανωσιακής μάθησης που συζητούνται στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Αυτές οι κατηγορίες είναι η μάθηση μονού βρόγχου και η μάθηση διπλού βρόγχου. Η μάθηση μονού βρόγχου είναι μια προσέγγιση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση προβλημάτων.

Οι άνθρωποι συχνά κάνουν απολογισμό του περιβάλλοντός τους, αναλύουν τις σχετικές πληροφορίες υπό το φως των καθιερωμένων προτύπων και, στη συνέχεια, προχωρούν στην επόμενη κίνηση αφού το κάνουν. Όταν έρχονται αντιμέτωποι με μια πρόκληση, τα άτομα εξετάζουν τις διαθέσιμες επιλογές τους και εργάζονται για να υιοθετήσουν την πιο αποτελεσματική απάντηση που μπορούν.

Οι άνθρωποι προσαρμόζονται στις αλλαγές στο περιβάλλον τους, είτε αυτές οι αλλαγές προέρχονται από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό τους, εντοπίζοντας προβληματικές περιοχές και κάνοντας τις κατάλληλες τροποποιήσεις.

Αυτή είναι μια απεικόνιση της μάθησης μονού βρόχου, στην οποία τα σφάλματα ή τα λάθη αναγνωρίζονται και διορθώνονται, αλλά εκτός από αυτό, οι εργασίες συνεχίζονται ως συνήθως.

Στην παρακάτω εικόνα, ακολουθεί μία απεικόνιση του μονού και του διπλού βρόχου μάθησης, που έχει ως εξής:



Εικόνα 5. Μάθηση διπλού βρόχου.

Πηγή: [https://www.selfleadership.com/blog/double-loop-learning-survive-thrive?fbclid=IwAR3-7udF4vzcCs-oMeGI-A5qQK\\_Z2ivozkVZKIOo5oOYXiGs5WF2PI4ia4U](https://www.selfleadership.com/blog/double-loop-learning-survive-thrive?fbclid=IwAR3-7udF4vzcCs-oMeGI-A5qQK_Z2ivozkVZKIOo5oOYXiGs5WF2PI4ia4U)

Τα μέτρα που λαμβάνονται για τη διόρθωση των λαθών και των προβλημάτων προσθέτουν στη βάση γνώσεων της επιχείρησης, καθώς και στις ειδικές δεξιότητες και τις ρουτίνες της εταιρείας, ακόμη κι αν αυτές οι προσπάθειες δεν αλλάζουν τις θεμελιώδεις λειτουργίες του οργανισμού (Argyris, 1991).

Όταν τα μέλη μιας οργάνωσης χρησιμοποιούν μάθηση μονού βρόχου, επικεντρώνονται στις άμεσες συνέπειες των πράξεών τους αντί να αναλύουν τις ευρύτερες παραδοχές ή τα παρατηρήσιμα πρότυπα συμπεριφοράς τους.

Αυτό συμβαίνει επειδή η μάθηση σε ένα βρόχο ενθαρρύνει τα άτομα να επικεντρωθούν στις άμεσες επιπτώσεις των πράξεών τους. Μέσω της χρήσης αυτής της στρατηγικής, τα μέλη του οργανισμού είναι σε θέση να επεκτείνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.

Οι άνθρωποι που εργάζονται για μια εταιρεία αποδέχονται τους «κανόνες» του οργανισμού στην ονομαστική τους αξία και θέτουν ως στόχο τους να επιτύχουν τη μεγαλύτερη δυνατή επιτυχία, τηρώντας παράλληλα τους περιορισμούς που ισχύουν.

Με αυτή την έννοια, τα μέλη της οργάνωσης ασχολούνται με αυτό που ο ψυχολόγος Jean Piaget ανέφερε ως «μάθηση μέσω της αφομοίωσης». Αυτό το είδος μάθησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως «λήψη πληροφοριών για τις οποίες ο εκπαιδευόμενος διαθέτει ήδη μηχανισμούς για να αναγνωρίσει και να δώσει νόημα στο σήμα».

Οι εργαζόμενοι μέσα σε έναν οργανισμό έχουν την ευθύνη να εντοπίζουν και να κατηγοριοποιούν τα σφάλματα στο πλαίσιο ενός μοντέλου μάθησης με έναν μόνο βρόχο ανατροφοδότησης.

Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι κάνοντας περισσότερα από τα ίδια, αλλά κάνοντας τα καλύτερα, μπορούν να λύσουν αυτές τις δυσκολίες. Η μάθηση μονού βρόχου φαίνεται από το γεγονός ότι τα ερωτήματα «πώς» έχουν προτεραιότητα έναντι αυτών του «γιατί» ως πρωταρχικό επίκεντρο της προσοχής.

Η μάθηση μονού βρόχου είναι η πιο αποτελεσματική στρατηγική που χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση κοινών, επαναλαμβανόμενων δυσκολιών που δεν χρειάζονται μεγάλη προσαρμογή στα δικά του νοητικά μοντέλα, στο πλαίσιο μάθησης ή στις πεποιθήσεις για το πώς να μάθει οτιδήποτε. Ως εκ τούτου, η χρήση της μάθησης μονού βρόχου είναι περιορισμένη. Παρόλα αυτά, εξακολουθεί να θεωρείται βασικό συστατικό των βέλτιστων πρακτικών.

Ο θερμοστάτης είναι ένα συνηθισμένο παράδειγμα συσκευής που λειτουργεί σύμφωνα με αυτήν την ιδέα. Μπορεί να λειτουργεί μόνο σε μία λειτουργία. Υπάρχει ένα ενσωματωμένο θερμόμετρο και αν καθορίσει ότι η θερμοκρασία στο δωμάτιο πρέπει να αυξηθεί, ο θερμαντήρας θα ανάψει μόνος του. Όταν διαπιστώσει ότι η θερμοκρασία στο εσωτερικό έχει φτάσει σε σημείο όπου μπορεί να είναι επικίνδυνη, απενεργοποιεί το σύστημα θέρμανσης.

Για να το θέσουμε διαφορετικά, το σύστημα επιτρέπει μόνο μια ενιαία μορφή απάντησης που έχει προκαθοριστεί και απαιτεί πολύ λίγα από τον τρόπο μάθησης ή κατανόησης από τον χρήστη.

Ένα άλλο παράδειγμα μάθησης μονού βρόχου είναι όταν οι εργαζόμενοι δημιουργούν αυστηρές στρατηγικές, πολιτικές και διαδικασίες και μετά περνούν το χρόνο τους αναζητώντας και διορθώνοντας παραβιάσεις αυτών των «κανόνων».

Σύμφωνα με τους ειδικούς, η πλειονότητα των επιχειρήσεων λειτουργεί χρησιμοποιώντας μάθηση μονού βρόχου, καθώς οι εργαζόμενοι δημιουργούν αυστηρές στρατηγικές, πολιτικές και διαδικασίες.

### 3.3. Η δισδιάστατη ή του διπλού βρόχου μάθηση (double loop learning)

Στη μάθηση διπλού βρόχου, εξετάζεται η κατάσταση σε σχέση με τον κανόνα, τίθεται το ερώτημα εάν ο κανόνας είναι κατάλληλος και, στη συνέχεια, ακολουθεί η υποστήριξη της απάντησης σχετικά με το εάν είναι ή όχι η πιο αποτελεσματική προσέγγιση που πρέπει να ακολουθηθεί.

Οι ήδη ισχύοντες κανονισμοί θα αμφισβητηθούν για την εγκυρότητά τους προκειμένου να διευκολυνθεί η διαμόρφωση νέων πολιτικών για τον οργανισμό.

Οι βασικές αξίες, οι κανόνες, οι πρακτικές, οι πολιτικές και οι στόχοι ενός οργανισμού πρόκειται να αναλυθούν από αυτήν την ομάδα ως μέρος του σκοπού τους και οποιεσδήποτε απαιτούμενες βελτιώσεις θα γίνουν σε αυτούς τους τομείς.

Η αλλαγή του σώματος της γνώσης, του συνόλου των ικανοτήτων ή των διαδικασιών που είναι αποκλειστικά στον οργανισμό είναι αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας (Αργύρης, 1991).

Έχει αποδειχθεί ότι η χρήση μιας στρατηγικής που λαμβάνει υπόψη την αστάθεια και το απρόβλεπτο του περιβάλλοντος περιβάλλοντος είναι πιο κατάλληλη για μάθηση διπλού βρόχου (Senge, 1994).

Η ικανότητα μιας εταιρείας να μαθαίνει νέα πράγματα και να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον που είναι πάντα μεταβαλλόμενο ή χαοτικό είναι συνυφασμένη.

Τα προγράμματα κατάρτισης σε εταιρείες θα πρέπει να έχουν ως πρωταρχικό στόχο τη διάδοση νέων προοπτικών και δημιουργικών προτάσεων για τη μακροπρόθεσμη βελτίωση των επιχειρηματικών λειτουργιών.

Επιπλέον, η έρευνα έχει δείξει ότι η μάθηση διπλού βρόχου μπορεί να δημιουργήσει φρέσκια οργανωτική γνώση, η οποία μπορεί στη συνέχεια να συμπεριληφθεί σε ένα μοντέλο οργάνωσης που μαθαίνει. Αυτό αποδείχθηκε από το γεγονός ότι αυτές οι πληροφορίες μπορούν να συμπεριληφθούν στο μοντέλο.

Κατά συνέπεια, φαίνεται ότι η οργανωτική μάθηση έχει την ικανότητα να βελτιώνει την απόδοση (Mabey & Salaman, 1995).

Σε αντίθεση με την προσέγγιση που χρησιμοποιείται στη μάθηση μονού βρόχου, εδώ ακολουθούμε μια διαφορετική προσέγγιση. Οι άνθρωποι που μαθαίνουν μέσω προσαρμογής περνούν από μια εσωτερική δομική αλλαγή στις πεποιθήσεις, τις ιδέες και τις στάσεις που ήδη έχουν. Αυτό είναι που διαφοροποιεί τη μάθηση διπλού βρόχου από τις θεωρίες αφομοίωσης και μάθησης ενός βρόχου.

Οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσαρμοστούν με αυτόν τον τρόπο στις θεμελιώδεις και συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Όταν χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της επιχείρησης, η μάθηση διπλού βρόχου παράγει γνώση των θεμελιωδών παραγόντων που συμβάλλουν στην ολοκλήρωση μιας στρατηγικής ή τεχνικής.

Τα μέλη της ομάδας πρέπει να αναπτύξουν μια αυτοσυνείδηση των μοτίβων σκέψης και δράσης τους προκειμένου η μάθηση με διπλό βρόχο να είναι επιτυχής. Ως άμεση συνέπεια αυτού, τα άτομα περνούν από μια βαθιά αλλαγή τόσο στην άποψή τους όσο και στη συμπεριφορά τους.

Σε αυτό το είδος εκπαίδευσης, εξακολουθούν να εντοπίζονται λάθη. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες αμφισβητούν τις προκαταλήψεις τους σχετικά με το πώς λειτουργεί ο οργανισμός σε μια προσπάθεια να κατανοήσουν καλύτερα τις



πολιτικές και τις διαδικασίες που συμβάλλουν στην εμφάνιση αυτών των λαθών.

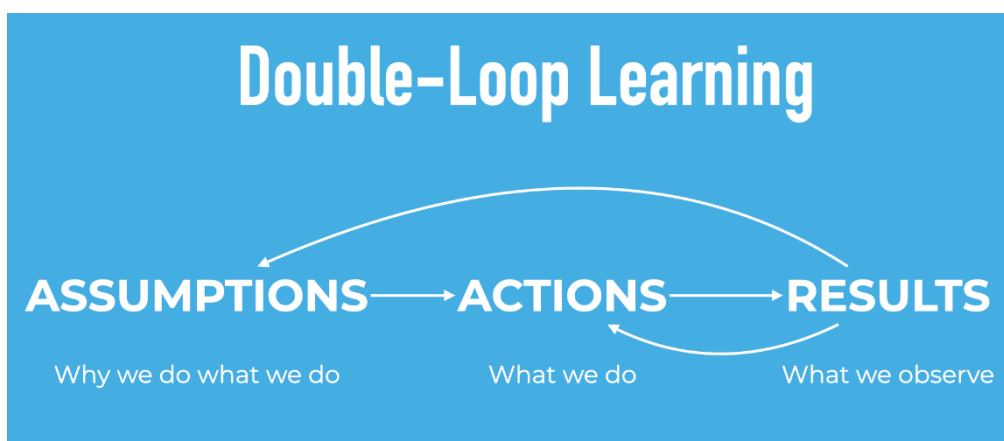
Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης έχει σκοπό να βελτιώσει την κατανόηση των πολιτικών και των διαδικασιών που συμβάλλουν στην εμφάνιση αυτών των λαθών από τους συμμετέχοντες.

Η μάθηση διπλού βρόγχου, η οποία είναι μια αντανακλαστική μέθοδος, είναι η στρατηγική που πρέπει να χρησιμοποιείται πιο αποτελεσματικά όταν αντιμετωπίζουμε δύσκολες και μη προγραμματιζόμενες καταστάσεις.

Ο σχηματισμός ενός συστήματος ξεκινά με τη συνειδητοποίηση ότι αποτελείται από κομμάτια που είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, ακολουθούμενη από την απόκτηση των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιτυχή λειτουργία σε αυτά τα μέρη.

Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στη μάθηση διπλού βρόγχου μπορούν να αξιολογήσουν όχι μόνο εάν έχουν συμβεί ή όχι αποκλίσεις από τους «κανόνες» και πώς να τους αντιμετωπίσουν, αλλά και εάν οι ίδιοι οι «κανόνες» πρέπει να τροποποιηθούν ή όχι.

Στην παρακάτω εικόνα, φαίνεται η μορφή που λαμβάνει η μάθηση διπλού βρόγχου:



Εικόνα 6. Απεικόνιση μάθησης διπλού βρόγχου.

Πηγή: [https://www.patkoa.com/blog/double-loop-learning/?fbclid=IwAR2qTbr848fAUlIZHVFa0QNS8QArSTOncf6CL\\_tmbdA3bi9THtzhHZ0VKU0](https://www.patkoa.com/blog/double-loop-learning/?fbclid=IwAR2qTbr848fAUlIZHVFa0QNS8QArSTOncf6CL_tmbdA3bi9THtzhHZ0VKU0)

Αυτό το είδος διδασκαλίας απαιτεί σημαντικά αυξημένα επίπεδα σκέψης, ικανότητα φαντασίας και κριτική αξιολόγηση.

Ένα κρίσιμο συστατικό της μαθησιακής συμπεριφοράς διπλού βρόχου είναι η διαδικασία αλλαγής των πεποιθήσεων του ατόμου καθώς και των υποκείμενων εννοιολογικών πλαισίων που ρυθμίζουν τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Οι άνθρωποι μπορεί, για παράδειγμα, να καλλιεργήσουν την ικανότητα να φέρνουν τα θαμμένα προβλήματα στην επιφάνεια και να συνεργάζονται μαζί τους, αντί να τα αγνοούν ή να επιχειρούν να τα θάψουν εντελώς.

Μπορεί να μάθουν να είναι ανοιχτοί στις προοπτικές των άλλων αντί να υποθέτουν ότι η δική τους άποψη ή η άποψη της ομάδας τους θα πρέπει να κερδίσει και στη συνέχεια να κάνουν σχέδια για να εξασφαλίσουν ότι αυτό το αποτέλεσμα θα συμβεί. Μπορεί να μάθουν να αντιμετωπίζουν άβολα θέματα κατά μέτωπο αντί να τα αποφεύγουν.

Η ικανότητα μάθησης μιας εταιρείας μπορεί να βελτιωθεί μέσω της χρήσης της μάθησης διπλού βρόχου. Το πιο πιθανό σενάριο είναι ότι οι βασικές παραδοχές στις οποίες βασίζονται οι τρέχουσες απαντήσεις μας σε τεχνικές, οργανικές και πολιτικές δυσκολίες θα έρθουν στο φως και θα τεθούν υπό αμφισβήτηση.

Τουλάχιστον, υπάρχουν τρία στάδια που πρέπει να περάσετε όταν πρόκειται για εκμάθηση συμπεριφοράς σε διπλό βρόχο. Το πρώτο βήμα είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο το τρέχον σύνολο αξιών και κοσμοθεωρίας κάποιου οδηγεί σε μη παραγωγικές πράξεις και το δεύτερο βήμα είναι να διερευνηθεί ποιο σύνολο αξιών και κοσμοθεωρίας μπορεί να αποφέρει πιο παραγωγικές δραστηριότητες.

Η δεύτερη φάση είναι η απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων για την εφαρμογή της νέας συμπεριφοράς σε καταστάσεις που προέρχονται από την πραγματική ζωή. Επειδή νέες συμπεριφορές αναπτύσσονται συχνά μέσω «τερμάτων» στην αρχή, με τη δέθεν νέα συμπεριφορά να χρησιμοποιείται για την εξυπηρέτηση των ίδιων παλαιών αξιών και πλαισίων, αυτό μπορεί να χρειαστεί σημαντική προσπάθεια από την πλευρά του ατόμου. Κατά κανόνα, τα τεχνάσματα είναι αναποτελεσματικά για να εντυπωσιάσουν τους ανθρώπους, επειδή οι θεατές μπορούν να δουν μέσα από αυτά.

Με άλλα λόγια, αν και είναι αλήθεια ότι η συμμετοχή άλλων ατόμων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συμβάλλει στην ενίσχυση του buy-in, μερικοί άνθρωποι μπορεί να προσπαθήσουν να «εμπλέξουν» άλλα άτομα στη διαδικασία χωρίς να τους δίνουν πραγματικά λόγο για το αποτέλεσμα.

Αυτό συμβαίνει επειδή οι συμμετέχοντες αφομοιώνουν τη νεοαποκτηθείσα συμπεριφορά, η οποία τώρα κατευθύνεται από αλλαγμένες αξίες και πλαίσια, σε υπάρχουσες κοινωνικές δομές και διαπροσωπικές δυναμικές κατά την τρίτη και τελευταία φάση της συμπεριφορικής μάθησης διπλού βρόχου.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι σε θέση να επιτύχουν αλλαγές διπλού βρόχου χωρίς να χρειάζεται να καταφύγουν σε ένα συμπεριφορικό σύστημα εκμάθησης διπλού βρόχου.

Η προσέλκυση ειδικών από το εξωτερικό ή ο σχηματισμός ειδικής ομάδας εργασίας που έχει τη δύναμη να παρεκκλίνει από τις συμβατικές διαδικασίες λειτουργίας είναι δύο πιθανές προσεγγίσεις.

Αυτή η προσέγγιση έχει το μειονέκτημα ότι δεν αλλάζει τα καθιερωμένα πρότυπα συμπεριφοράς εντός της εταιρείας, γεγονός που συνέβαλε στην καθυστέρηση στην επίλυση του προβλήματος και σχεδόν σίγουρα θα αποτρέψει τη διόρθωση μελλοντικών προβλημάτων.

Αυτό είναι ένα μειονέκτημα επειδή αυτά τα καθιερωμένα πρότυπα συμπεριφοράς συνέβαλαν στην καθυστέρηση της επίλυσης του προβλήματος.

Η εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών που εκθέτουν τα δεδομένα που εμπνέουν δράση είναι η δεύτερη τεχνική. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον υπολογισμό του συνολικού κόστους που σχετίζεται με την παραγωγή, το μάρκετινγκ, την αποστολή και την εξυπηρέτηση ενός προϊόντος.

Η εφαρμογή αυτών των συστημάτων συναντά συχνά εμπόδια που προκύπτουν από τη συνεχή χρήση των ίδιων συμπεριφορών και ρουτινών, παρά την πιθανότητα αυτή η μέθοδος να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος βελτίωσης ορισμένων πτυχών της απόδοσης του οργανισμού.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μελέτη περιπτώσεων Οργανισμών Μάθησης

### 4.1. Παραδείγματα οργανισμών μάθησης στο σύγχρονο κόσμο

Παρουσιάζουμε περιπτωσιολογικές μελέτες τόσο για τον οργανισμό Taylor, ο οποίος ακολουθεί μια άκαμπτη φορμαλιστική προσέγγιση, όσο και για την οργανωσιακή μάθηση, που χρησιμοποιεί την ευέλικτη μεθοδολογία.

Λόγω του γρήγορου ρυθμού με τον οποίο εξελίσσεται ο κόσμος, η γνώση έχει αναδειχθεί ως ο μοναδικός πιο σημαντικός πόρος για την επιβίωση των επιχειρήσεων (Garvin, 1993).

Εξαιτίας αυτού, οι εταιρείες πρέπει να επιταχύνουν τον ρυθμό με τον οποίο αποκτούν νέες πληροφορίες προκειμένου να διατηρήσουν το πλεονέκτημά τους έναντι του ανταγωνισμού.

Λόγω της συνεχώς αυξανόμενης πολυπλοκότητας και των εντεινόμενων επιπέδων ανταγωνισμού που προκαλούνται από την ταχεία επιτάχυνση της τεχνολογικής προόδου, καθίσταται πιο δύσκολο για τις εταιρείες να συμβαδίσουν με τα προηγούμενα επίπεδα επιτυχίας τους.

Η μακροπρόθεσμη επιτυχία είναι πολύ πιο πιθανό να επιτευχθεί από επιχειρήσεις που είναι σε θέση να διατηρήσουν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντός τους. Η τάση της παγκοσμιοποίησης είχε σημαντικό αντίκτυπο σε κάθε πτυχή της κοινωνίας, ιδιαίτερα τις τελευταίες δύο ή τρεις δεκαετίες.

Οι παγκόσμιες κινήσεις στην οικονομία, την πολιτική, τον πολιτισμό και την κοινωνία είχαν επίδραση στη διοίκηση στο παρελθόν και θα συνεχίσουν να έχουν τέτοια επίδραση στο μέλλον (Garvin, 1993).

Οι επιχειρήσεις έχουν επηρεαστεί και έχουν εφαρμόσει νέες στρατηγικές διαχείρισης για να αντιμετωπίσουν αυτόν τον μετασχηματισμό ως αποτέλεσμα της ταχείας και συνεχούς ροής αγαθών, υπηρεσιών, πληροφοριών, χρημάτων, ιδεών και πολιτισμών πέρα από τα διεθνή σύνορα.

Οι υπεύθυνοι της διοίκησης έχουν βρει μοναδικές τεχνικές και ιδέες για τη διαχείριση, προκειμένου οι εταιρείες να ευδοκιμήσουν στη σημερινή

ατμόσφαιρα σκληρού και έξυπνου ανταγωνισμού. Αυτό γίνεται για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να κρατήσουν τις πόρτες τους ανοιχτές.

Εξαιτίας αυτού, οι θεωρητικοί του μάνατζμεντ συζητούν τώρα μια ευρεία ποικιλία θεμάτων, μερικά από τα οποία περιλαμβάνουν τη διαχείριση ολικής ποιότητας, τη στρατηγική διαχείριση, τους οργανισμούς μάθησης και την καινοτομία.

Από την αρχή της Βιομηχανικής Επανάστασης, η γρήγορη ταχύτητα της παγκόσμιας ανάπτυξης είχε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση πολλών νέων εμποδίων για τις επιχειρήσεις. Αυτή η κατάσταση υπαγόρευσε είτε οι εταιρείες είτε οι άνθρωποι να προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνονται μέσω της κατάρτισης και της εκπαίδευσης (Garvin, 1993).

Οι επιχειρήσεις και άλλοι οργανισμοί χρησιμοποιούν ποικίλες τακτικές προκειμένου να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά και να συμβαδίσουν με την ταχύτητα της αλλαγής. Ένας τρόπος είναι η υποστήριξη της συνεχούς εκπαίδευσης δημιουργώντας τις κατάλληλες υποδομές.

Σύμφωνα με τη διαθέσιμη έρευνα, οι οργανισμοί μάθησης είναι εταιρείες που δίνουν σημαντική έμφαση στην κατάρτιση και την επαγγελματική ανάπτυξη. Οι πιο πρόσφατες εξελίξεις στην επιστημονική γνώση έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη δυναμική που εμφανίζεται εντός της τρίτης χιλιάδας εταιρειών.

Η μάθηση σε ομάδες γίνεται γρήγορα ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων, χάρη σε μεγάλο βαθμό στις εξελίξεις τόσο στην τεχνολογία επικοινωνίας όσο και στην οργανωτική συμπεριφορά (Garvin, 1993).

Η ομαδική μάθηση, η οποία χρησιμεύει ως βάση της ομαδικής προσέγγισης, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν καλύτερα στην τρέχουσα εποχή. Λόγω της ευέλικτης δομής της, η ομαδική μάθηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα πλαισίων, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, των κυβερνητικών υπηρεσιών και άλλων οργανισμών.

Η τρέχουσα στρατηγική που βοηθά τις επιχειρήσεις να λειτουργούν πιο συστηματικά και αρμονικά είναι αυτή που δίνει έμφαση στη μεταφορά γνώσης και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Ένας οργανισμός μάθησης είναι μια σχετικά νέα σχολή σκέψης που δίνει έμφαση στην αναγκαιότητα, καθώς και στην αξία της δημιουργίας δομών, συστημάτων και διαδικασιών μέσα σε έναν οργανισμό που διευκολύνουν και ενθαρρύνουν τη μάθηση.

Ο όρος οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται σε αυτή τη σχολή σκέψης. Η βιβλιογραφία παρέχει μια σειρά από διαφορετικές εξηγήσεις για το τι σημαίνει ο όρος «οργάνωση μάθησης». Ωστόσο, ο Garvin (1993) σημειώνει ότι υπάρχουν τρία θεμελιώδη ζητήματα που δεν έχουν αντιμετωπιστεί ικανοποιητικά: το νόημα, η διαχείριση και η μέτρηση.

Εξαιτίας αυτού, υπάρχει έλλειψη συμφωνίας σχετικά με την ακριβή σημασία του όρου «οργάνωση μάθησης». Ένας οργανισμός θεωρείται ότι μαθαίνει όταν σημειώνει σταθερή πρόοδο ενσωματώνοντας νέες πληροφορίες στις λειτουργίες του.

Οι επιχειρήσεις που είναι σε αυτή τη θέση να προσαρμοστούν το κάνουν εκπαιδευοντας πρώτα νέες δεξιότητες και στη συνέχεια χρησιμοποιώντας αυτά τα talέντα στη λειτουργία της επιχείρησης. Η εκπαίδευση μπορεί να είναι επωφελής για ένα μεμονωμένο άτομο, μια ομάδα οποιουδήποτε μεγέθους ή έναν οργανισμό οποιουδήποτε μεγέθους και εμβέλειας.

Η καθιέρωση της οργανωτικής μάθησης γίνεται δυνατή μέσω της διαδικασίας της ομαδικής μάθησης, η οποία δημιουργεί ιδιαίτερη δυναμική όπως η συλλογική νοημοσύνη μέσω της αλληλεγγύης, της επικοινωνίας και της συζήτησης μεταξύ των μελών της ομάδας.

Αυτές οι εταιρείες είναι σε θέση να επιτύχουν γρήγορα και εύκολα τους στόχους τους ως άμεση συνέπεια της ανάπτυξης αυτής της ταυτότητας γνώσης.

Η γνώση είναι ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που μπορεί να έχει μια επιχείρηση αφού, για παράδειγμα, ο κλάδος ανάπτυξης λογισμικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από μεθόδους έντασης πληροφοριών.

Προκειμένου να συνεχίσουν να προοδεύουν και να συμβαδίζουν με τον ανταγωνισμό, οι εταιρείες λογισμικού που δραστηριοποιούνται σε κλάδους όπως η ανάπτυξη λογισμικού, οι οποίοι γνωρίζουν ταχεία επέκταση, έχουν

επιτακτική ανάγκη να λάβουν την κατάλληλη γνώση, να τη χρησιμοποιήσουν σωστά και στη συνέχεια να τη μεταδώσουν σε μελλοντικές πρωτοβουλίες.

Ο μαθησιακός οργανισμός εμφανίστηκε ως βιώσιμη επιλογή για επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990. Η προσωπική ανάπτυξη και η πρόοδος της ομάδας στο σύνολό της είναι βασικά συστατικά μιας εταιρείας που μαθαίνει.

Η χρήση εργαστηρίων στρατηγικής ενδέχεται να έχει τεράστια αξία για τις εταιρείες εκμάθησης. Λόγω της συμπίεσης χρόνου και χώρου που παρέχουν τα εργαστήρια στρατηγικής, τα στελέχη είναι σε θέση να δοκιμάσουν τις πιθανές μακροπρόθεσμες λύσεις και αποφάσεις τους σε ένα περιβάλλον που ενέχει ελάχιστο έως καθόλου κίνδυνο για την εταιρεία.

Τόσο οι κερδοσκοπικές όσο και οι μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις είναι σε θέση να παρέχουν πιο ακριβείς εκτιμήσεις όταν περιλαμβάνονται κοινωνικές πτυχές στο επιχειρηματικό μοντέλο.

Εάν μια εταιρεία πρόκειται να ευημερήσει στο σημερινό αβέβαιο και παραγμένο επιχειρηματικό κλίμα, είναι επιτακτική ανάγκη να κάνει αποτελεσματική χρήση των πόρων που διαθέτει.

Στην πραγματικότητα, όμως, η επιβίωση δεν είναι παρά μια ενδιάμεση λύση. Το να ξοδεύετε λιγότερα χρήματα είναι ο μόνος τρόπος για να εξασφαλίσετε οικονομική υγεία μακροπρόθεσμα.

Ακόμη και καθώς προχωρούσε η πειθαρχία της διαχείρισης, οι ερευνητές βρήκαν σφάλμα σε μελέτες που ισχυρίζονταν ότι έδιναν αιώνιες αλήθειες στο θέμα. Ωστόσο, όταν ο ρυθμός της τεχνολογικής προόδου επιταχύνεται, η παραδοσιακή άποψη δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσει πλήρως τις σχετικές επιστημονικές, κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις, ούτε τις προσδοκίες του κοινού, των εργαζομένων, των ιδιοκτητών, των πελατών και άλλων ενδιαφερομένων ως συνέπεια αυτών των προσαρμογών. .

Ως άμεση συνέπεια αυτού, μια σειρά από τακτικές έχουν εξελιχθεί σε αναδυόμενες τάσεις στη διαχείριση (Neefe, 2001). Μία από αυτές τις προόδους περιλαμβάνει επίσης την υιοθέτηση μιας προσέγγισης γνωστής ως "οργάνωση μάθησης".

Η στροφή επικεντρώνεται στην έννοια της μάθησης στη φιλοσοφία των οργανισμών μάθησης, η οποία περιλαμβάνει την έννοια της μάθησης στον πυρήνα της αλλαγής.

Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι η λήψη εκπαίδευσης είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση νέων προσωπικών και κοινωνικών νοημάτων. Εξαιτίας αυτού, είμαστε σε θέση να ταξινομήσουμε τις εκπαιδευτικές εμπειρίες σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: ατομικές και ομαδικές (Kezar, 2005).

Από την άποψη της έννοιας της οργάνωσης, αυτές μπορούν να χωριστούν σε τρεις διακριτές κατηγορίες: ατομική μάθηση, ομαδική μάθηση και οργανωτική μάθηση. Μεταξύ των τριών στρωμάτων της δομής λαμβάνουν χώρα σταθερές αλληλεπιδράσεις.

Ιδιαίτερα στον τομέα της ψυχολογίας, η έρευνα έχει δείξει ότι η εξατομικευμένη εκπαίδευση είναι αρκετά ωφέλιμη για αρκετό καιρό.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης, υπάρχουν τέσσερα βασικά στοιχεία που συνθέτουν τη μαθησιακή διαδικασία. Αυτά τα συστατικά είναι η παρατήρηση, η ερμηνεία, η εφαρμογή και ο προβληματισμός.

Στρατηγικές μάθησης όπως η κλασική προετοιμασία και η συμπεριφορική προετοιμασία, που περιλαμβάνονται και οι δύο στην προσέγγιση της συμπεριφορικής μάθησης και συζητήθηκαν, μαζί με τη γνωστική μαθησιακή προσέγγιση και τη μέθοδο κοινωνικής μάθησης.

Η μάθηση σε ομάδες φαίνεται να είναι ένα επίπεδο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες για να επιτύχουν τους στόχους τους και να ξεπεράσουν τις προκλήσεις τους. Τα άτομα διαδραματίζουν διαμεσολαβητικό ρόλο στην οργανωτική μάθηση, αλλά αυτό δεν τους απαλλάσσει από την ευθύνη να επιδιώξουν τη δική τους προσωπική ανάπτυξη.

Για να είναι ένας οργανισμός αυτόνομος στη μάθησή του, είναι απαραίτητο αυτός ο οργανισμός να έχει τη δική του συλλογική μνήμη και κουλτούρα. Θα πρέπει να είναι σημαντικό να δημιουργηθούν τα ιδρύματα που παρέχουν αυτήν την ελευθερία προκειμένου να αποκτήσουμε τη μάθηση στην πιο αγνή της μορφή.



Αυτό είναι κάτι που πρέπει να απαιτείται. Μια ταξινόμηση κατασκευάζεται χρησιμοποιώντας τους πολυάριθμους διαφορετικούς ορισμούς της εκπαίδευσης που μπορούν να βρεθούν σε δημοσιευμένες εργασίες.

Η μάθηση μπορεί να αναλυθεί σε διάφορες υποκατηγορίες, όπως η προσαρμοστική και η παραγωγική μάθηση, η μάθηση μονού και διπλού βρόχου, η προσπάθεια για μάθηση, η εννοιολογική και λειτουργική μάθηση, η στρατηγική και τακτική μάθηση, η αρμονική και δημιουργική μάθηση, η συνεχής και εκσυγχρονιστική μάθηση και η χαμηλή και μάθηση υψηλού επιπέδου σε έντονη ταξινόμηση.

Ωστόσο, η μάθηση μονού και διπλού βρόχου είναι οι προσεγγίσεις που επιλέγονται στη συντριπτική πλειοψηφία του χρόνου, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Η μάθηση με διπλό βρόχο δεν είναι το ίδιο με τη συμβατική μάθηση, καθώς ενσωματώνει εννοιολογικά μοντέλα στη μαθησιακή διαδικασία. Η παραδοσιακή μάθηση δεν το κάνει αυτό.

Η έννοια των νοητικών μοντέλων είναι μεταξύ των πέντε μαθησιακών κλάδων του Senge και είναι μια από τις πιο κρίσιμες πτυχές του καθενός. Τα άλλα τέσσερα είναι «η σκέψη που βασίζεται σε συστήματα», «κοινό όραμα», «συνεργατική μάθηση» και «ατομική κυριαρχία», αντίστοιχα.

Τα προσωπικά νοητικά μοντέλα, τα κοινωνικά νοητικά μοντέλα και τα επιχειρηματικά νοητικά μοντέλα περιλαμβάνουν όλες τις εικόνες, τις ιδέες και τις αφηγήσεις που μπορεί να συλληφθούν.

Αυτές οι ιδέες εξηγούν γιατί τα άτομα συμπεριφέρονται με τον τρόπο που συμπεριφέρονται και γιατί είναι ζωτικής σημασίας να συνεργαστούν, καθώς διαφορετικοί άνθρωποι θα φέρουν διαφορετικές απόψεις και νοητικά μοντέλα σε ένα έργο.

Γι' αυτό είναι σημαντικό να συνεργαστούμε σε ένα έργο. Σε ατομικό επίπεδο, η τεχνογνωσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα με τις δικές του προσπάθειες.

Αυτός ο τομέας, από την άλλη πλευρά, όχι μόνο βοηθά τους ανθρώπους στην προσωπική τους ανάπτυξη αλλά και ωθεί τις εταιρείες προς τα εμπρός. Η δημιουργική ένταση που δημιουργείται ως αποτέλεσμα του ορισμού του οράματος ως επιπέδου που εστιάζει στο μέλλον πρέπει να εξαπλωθεί σε

ολόκληρη την εταιρεία προκειμένου να υπάρχει πειθαρχία στον τομέα του κοινού οράματος.

Ως συνέπεια αυτού, πολλά πλεονεκτήματα, όπως τα κίνητρα, η ευαισθητοποίηση, η εφευρετικότητα και η εμπλοκή, μπορεί να γίνουν προσβάσιμα, τα οποία είναι όλα κρίσιμα για τη διαδικασία της εκπαίδευσης.

Η γνώση που βασίζεται στην ομαδική εργασία είναι ζωτικής σημασίας γιατί δίνει τη δυνατότητα στους μαθητές να μεγιστοποιήσουν το βάθος και το εύρος της εκπαίδευσής τους μέσω της συνεργιστικής εφαρμογής των δικών τους προσπαθειών.

Όταν τα άτομα μιλούν για «ομαδική μάθηση», συχνά αναφέρονται σε ένα είδος συλλογικού συλλογισμού και σχεδιασμού για το μέλλον που λαμβάνει υπόψη τις υποθέσεις των μελών της ομάδας.

Η ικανότητα συνεργασίας για την επίλυση προβλημάτων, η κριτική σκέψη, η δημιουργική επίλυση προβλημάτων, η καλή επικοινωνία σε δύσκολα θέματα και η συνοχή μεταξύ των ομάδων είναι όλες βασικές δεξιότητες.

Η διερεύνηση των περίπλοκων σχέσεων και των δομών που προκύπτουν από αυτές τις αλληλεπιδράσεις, σε αντίθεση με την εστίαση σε γεγονότα, είναι το πέμπτο και τελευταίο δόγμα της μεθοδολογίας συστημικής σκέψης.

Η δυναμική του συστήματος χρησιμοποιεί μια ευρεία ποικιλία τεχνικών για μελέτη μηχανικής, συμπεριλαμβανομένων διαγραμμάτων αιτιακού βρόχου, αρχέτυπων συστημάτων, μοντέλων υπολογιστών και άλλων.

Ο Senge έδειξε την πιο σημαντική αντίθεση μεταξύ της ιδέας του μαθησιακού οργανισμού και άλλων πρόσφατων προόδων στη διαχείριση, χρησιμοποιώντας αυτούς τους πέντε μαθησιακούς κλάδους ως αποδεικτικά στοιχεία.

Μια εταιρεία που έχει αυτό που είναι γνωστό ως «μαθησιακή κουλτούρα» είναι μια εταιρεία που βελτιώνει συνεχώς τη διαχείριση των δεδομένων της, αξιοποιεί στο έπακρο τη χρήση της τεχνολογίας και την τεχνογνωσία των ανθρώπων της και διαδίδει πληροφορίες για να ευημερεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Marquardt, ένας οργανισμός μπορεί να αναλυθεί σε πέντε ξεχωριστά στοιχεία. Εάν είναι απαραίτητο, μπορούμε να το

αναλύσουμε στα συστατικά μέρη του, τα οποία είναι τα εξής: εκπαίδευση, διαχείριση, στελέχωση, πληροφορίες και εξοπλισμός.

Το σύστημα εκμάθησης είναι το πιο ουσιαστικό συστατικό και κάθε μεμονωμένο στοιχείο υποδιαιρείται σε ακόμη περισσότερα υποσυστατικά. Οι στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάληψη αυτών των βοηθητικών δομών αναφέρονται εδώ.

Το μοντέλο οργάνωσης της μάθησης δεν αντιμετωπίζεται πλέον με την ίδια καχυποψία όπως στο παρελθόν, αφού η δεκαετία του 1990 σηματοδότησε την αρχή αυτής της αλλαγής.

Η επίτευξη υψηλών επιδόσεων, η βελτίωση της ποιότητας, η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών, η απόκτηση πλεονεκτήματος στον ανταγωνισμό, η παροχή ενεργητικού εργατικού δυναμικού, η συνείδηση της στοργής που έχουν τα άτομα μεταξύ τους, η διαχείριση της αλλαγής και η συμβατότητα με τις απαιτήσεις της εποχής είναι όλοι οι λόγοι για τους οποίους η φιλοσοφία της μαθησιακής οργάνωσης είναι απαραίτητη στον σημερινό κόσμο.

Οι πρόσφατες φιλοσοφίες διαχείρισης έχουν δώσει μεγαλύτερη έμφαση στη σημασία εννοιών όπως η ποιότητα, το όραμα, η αποστολή, οι αξίες, η εταιρική κουλτούρα, οι στρατηγικές, οι στόχοι, η διαδικασία, η εσωτερική και εξωτερική ευτυχία των πελατών ή, γενικότερα, η ικανοποίηση των ενδιαφερομένων, η οριζόντια δόμηση και αποδοτική επικοινωνία.

Ωστόσο, η βασική προϋπόθεση των οργανισμών μάθησης είναι ότι είναι απολύτως απαραίτητο να γίνει μια πλήρης απομάκρυνση από τον συμβατικό τρόπο σκέψης.

Η κλασική νοοτροπία μπορεί να αντιπαραβληθεί με τις δύο φιλοσοφίες, οι οποίες έχουν και οι δύο ξεχωριστές προοπτικές σχετικά με τον στόχο, τη δομή, το περιβάλλον, την κατανομή εξουσίας, τον καταμερισμό της εργασίας, την αξιολόγηση της απόδοσης και τον ανθρωπισμό.

Επιπλέον, η κλασική νοοτροπία τονίζει τη σημασία του ατόμου. Από την άλλη πλευρά, όταν έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους, οι δύο σχολές σκέψης δεν είναι ίδιες.

Οι θεωρητικοί των οργανισμών μάθησης, αφενός, παρέχουν περιθώρια για την εφαρμογή των θεωριών σε προβλήματα του πραγματικού κόσμου παρέχοντας παραδείγματα εφαρμογών και συνεχίζουν τη μελέτη τους για την υποδομή. Από την άλλη, προσπαθούν να αυξήσουν τη δική τους ευαισθητοποίηση ακολουθώντας την ποιοτική τάση στον κλάδο.

Ως αποτέλεσμα, είναι αμφισβητήσιμο ότι κάθε ανθρώπινο άτομο, ανεξάρτητα από το πόσο αποτελεσματικές θα μπορούσαν να είναι οι συλλογικές ομαδικές του δομές.

Η έννοια του οργανισμού που μαθαίνει, από την άλλη πλευρά, δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να κάνουν τις απαιτούμενες νοητικές προσαρμογές έτσι ώστε να μπορούν να συμβαδίζουν με ταχέως μεταβαλλόμενες ρυθμίσεις και ακόμη και να ανθίζουν σε τέτοιες περιστάσεις (Schwandt & Marquardt, 2000).

Ως αποτέλεσμα, ένας σημαντικός αριθμός οικονομολόγων και επιστημόνων διαχείρισης προσυπογράφει τις έννοιες της «Οικονομίας της Πληροφορίας» ή/και της «Διαχείρισης της Γνώσης» λόγω του γεγονότος ότι συμφωνούν ότι η γνώση και τα δεδομένα πρέπει να συσσωρεύονται, να χρησιμοποιούνται και να δημιουργούνται ως πόροι.

Πολλές εταιρείες έχουν δείξει ότι η διαχείριση γνώσης έχει τη δυνατότητα να τις βοηθήσει να αποκτήσουν κυριαρχία στην αγορά. Η όλη διαδικασία απόκτησης νέας γνώσης για την προετοιμασία για επέκταση περιλαμβάνεται στην οργανωτική μάθηση.

Οι εταιρείες μόλις πρόσφατα άρχισαν να μαθαίνουν, να τεκμηριώνουν τα αποτελέσματά τους και να εφαρμόζουν αυτές τις ανακαλύψεις όταν είναι κατάλληλο.

Οι επιχειρήσεις που μαθαίνουν είναι σε θέση να προσαρμοστούν γρήγορα στη νέα γνώση και να συνεχίσουν να ακμάζουν ακόμη και σε περιβάλλοντα όπου η αλλαγή συμβαίνει με γρήγορους ρυθμούς.

Ο Senge (1990) σκιαγραφεί τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού μάθησης ως οργανισμού όπου οι άνθρωποι διευρύνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου καλλιεργούνται νέα και επεκτατικά πρότυπα σκέψης, όπου οι συλλογικές

φιλοδοξίες απελευθερώνονται και όπου οι άνθρωποι «τίθενται στη διαδικασία συνεχώς να μαθαίνουν μαζί».

Ο οργανισμός που μαθαίνει είναι «ένας οργανισμός του οποίου η κουλτούρα υποστηρίζει τη διαμόρφωση νέων τρόπων σκέψης, δράσης και συνεργασίας μεταξύ των μελών του», σύμφωνα με μια δεύτερη έννοια του όρου οργανωσιακή μάθηση (Overmeier, 1997).

Η διαδικασία ενίσχυσης της ικανότητας ενός οργανισμού να επιλύει ζητήματα και να προσαρμόζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων για την ενίσχυση της παραγωγικότητας σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας αναφέρεται ως «οργανωτική μάθηση», η οποία είναι μια λέξη που είναι κάπως ταυτόσημη με την «οργάνωση που μαθαίνει» (Buckler, 1998).

Τα άτομα θα πρέπει να θεωρούνται υπεύθυνα για τη δια βίου μάθηση, αλλά οι εταιρείες θα πρέπει επίσης να είναι υπεύθυνες για την παροχή της απαραίτητης υποδομής για να επιτρέπουν, να προωθούν και να επωφελούνται από αυτή τη μάθηση (Watkins & Marsick, 2003).

Οι οργανισμοί που μαθαίνουν διακρίνονται σε δραστηριότητες όπως η συστηματική ανάλυση προβλημάτων, η ανάπτυξη και δοκιμή καινοτόμων λύσεων, η ενσωμάτωση διδαγμάτων τόσο από τις δικές τους εμπειρίες του παρελθόντος όσο και από τις εμπειρίες άλλων και η αποτελεσματική διάδοση αυτής της γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό (Dan Hunger, 2004).

Αυτό που ο Senge (1990) αναφέρει ως «βαθιά παγιωμένες πεποιθήσεις, γενικεύσεις ή ακόμα και εικόνες που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν τον κόσμο και πώς αναλαμβάνουν δράση» είναι παραδείγματα νοητικών μοντέλων.

Τα άτομα σε οργανισμούς μάθησης δημιουργούν νοητικά μοντέλα όταν αποκτούν συνείδηση των υποθέσεων εργασίας τους και των άλλων και είναι σε θέση να κατανοήσουν και τα δύο σύνολα υποθέσεων (Ananthanarayanan & Gibb, 2002).

Είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των μελών της οργάνωσης προκειμένου να οικοδομηθεί ένα κοινό όραμα. Είναι καθήκον του ηγέτη να μεταφέρει το όραμά του στην ομάδα προκειμένου να καλλιεργήσει μια κοινή αίσθηση του τι πρέπει να επιτευχθεί.

Αν και είναι γενικά αποδεκτό ότι οι αρχές του εκπαιδευτικού οργανισμού εφαρμόζονται σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την απόδοσή τους, η βιβλιογραφία αποκαλύπτει πολύ μικρή προσπάθεια για τον προσδιορισμό των σχετικών επιπέδων οργανωτικής μάθησης που υπάρχουν σε αυτά τα ιδρύματα. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι οι αρχές του εκπαιδευτικού οργανισμού αναγνωρίζονται ευρέως ως εφαρμόσιμες (Neefe, 2001).

Η πλειονότητα των δημοσιευμένων εργασιών στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν διδακτικό χαρακτήρα, βασίζονται σε ανέκδοτα και είναι γεμάτα με συνταγές, σύμφωνα με μια πρόχειρη αναζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας, η οποία αποκαλύπτει ότι μόνο ένας μικρός αριθμός ερευνητών έχει ερευνήσει πειραματικά αυτό το θέμα (Kezar, 2005).

Η μελέτη της οργανωτικής μάθησης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την κατανόηση της έννοιας των πανεπιστημίων ως οργανισμών μάθησης και για τον εντοπισμό των εμποδίων που εμποδίζουν την πλήρη υλοποίησή τους. Αυτή η κατανόηση είναι απαραίτητη για τη μελέτη της οργανωτικής μάθησης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε όσους εργάζονται για να αναπτύξουν ένα σχέδιο για την ανάγκη αλλαγής των πανεπιστημίων. Ως άμεση συνέπεια αυτού, λείπει ο τομέας της έρευνας που ασχολείται με τη μελέτη της μάθησης στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Η απόδοση της γνώσης μετρείται από το πόσο επιτυχώς ένας οργανισμός είναι σε θέση να μάθει νέες πληροφορίες και να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του, ενώ η οικονομική απόδοση σχετίζεται με την υπάρχουσα οικονομική υγεία μιας εταιρείας και τους πόρους ανάπτυξης που διαθέτει (Watkins & Marsick, 1997).

Ως μετρήσεις των οργανωσιακών αποτελεσμάτων, διερευνήθηκαν η οικονομική επιτυχία και η απόδοση γνώσης, και η έρευνα του Yang υπέδειξε ότι τα επτά προτεινόμενα χαρακτηριστικά του οργανισμού που μαθαίνει συνδέονται στενά και με τις δύο αυτές μετρήσεις (Yang, 2003).

Η μάθηση και η έννοια του οργανισμού που μαθαίνει γίνονται πιο σημαντικές έννοιες για τις επιχειρήσεις ως αποτέλεσμα της ταχέως μεταβαλλόμενης φύσης του κόσμου και της απαίτησης μετασχηματισμού για οργανωτική επιβίωση και επιτυχία. Επειδή η έννοια του "οργανισμού μάθησης" βρίσκεται ακόμη στη διαδικασία της σύλληψης, η συγκεκριμένη σημασία της δεν είναι εντελώς προφανής αυτή τη στιγμή.

Η διαχείριση γνώσης, η οργανωσιακή μάθηση και η σχετική έννοια των οργανισμών που μαθαίνουν κερδίζουν δημοτικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων που θέλουν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους, τη δημιουργικότητα και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Σκοπός αυτών των πρωτοβουλιών είναι η δημιουργία οργανισμών μάθησης.

Η κουλτούρα μιας εταιρείας είναι και το προϊόν του παρελθόντος της και η βάση για τη συνεχή επέκταση και βελτίωσή της όσον αφορά τις γνώσεις και τις δεξιότητες που προσφέρει στους πελάτες στο μέλλον.

Η διασύνδεση των μελών μιας εταιρείας με επίκεντρο τη γνώση είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του οργανισμού. Οι δεσμοί μεταξύ των μελών λειτουργούν ως προστατευτικό κάλυμμα έναντι των εγγενών κινδύνων των καταστάσεων μάθησης, με την επιχείρηση και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο να ενεργούν ως οι απόλυτοι προστάτες. Όταν όλα τα γεγονότα, οι εμπειρίες και οι παρατηρήσεις από το παρελθόν συγκεντρώνονται, το αποτέλεσμα είναι γνωστό ως γνώση.

Ένας οργανισμός που δίνει μεγάλη αξία στη γνώση θα πρέπει να καταβάλει ενεργή προσπάθεια να μοιραστεί την τεχνογνωσία του με τους εργαζομένους του αντί να τους παρέχει απλώς δεδομένα προς επεξεργασία. Για την επιτυχή μετάδοση πληροφοριών, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη το ιστορικό και οι εμπειρίες του παραλήπτη.

Οι επιχειρήσεις μπορεί να επωφεληθούν από τη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών στις προσπάθειές τους να προσαρμοστούν σε έναν κόσμο που γίνεται πιο περίπλοκος και απρόβλεπτος. Η τεχνολογία της πληροφορίας διευκολύνει την ύπαρξη ευέλικτων οργανωτικών δομών.

Ο Senge (1990) σκιαγραφεί τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού μάθησης ως οργανισμού όπου "οι άνθρωποι διευρύνουν συνεχώς την ικανότητά τους να

δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου καλλιεργούνται νέα και επεκτατικά πρότυπα σκέψης, όπου οι συλλογικές φιλοδοξίες απελευθερώνονται" και όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν συνεχώς να μαθαίνουν μαζί».

Ο Senge (1990) οραματίστηκε έναν «οργανισμό που μαθαίνει» ως έναν οργανισμό του οποίου η ικανότητα να επηρεάζει το μέλλον του αυξανόταν προοδευτικά και φυσικά με την πάροδο του χρόνου. Αυτός είναι ο ορισμός του «οργανισμού που μαθαίνει».

Ο Garvin (1993) περιγράφει έναν οργανισμό μάθησης ως έναν οργανισμό που είναι ικανός να δημιουργεί, να αποκτά και να μεταδίδει γνώση, ενώ ο Braham (1996) ορίζει έναν οργανισμό μάθησης ως έναν οργανισμό που δίνει έμφαση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Και οι δύο αυτοί ορισμοί είναι ακριβείς.

Σύμφωνα με τους Watkins και Marsick (1993), ένας καλός οργανισμός μάθησης πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Όσοι είναι έτοιμοι να πειραματιστούν και να επιχειρήσουν νέα πράγματα, ακόμα κι αν μπορεί να είναι επικίνδυνα, είναι εξαιρετικοί ηγέτες.
- Η χειραφέτηση των εργαζομένων και η αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων
- Απογραφές δεξιοτήτων για τη διατήρηση και χρήση των αποκτηθεισών πληροφοριών
- Προγράμματα και ανταμοιβές για εργαζομένους που υπερβαίνουν τα όρια του καθήκοντος
- Έχοντας υπόψη τις πιθανές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι ενέργειές σας σε άλλους ανθρώπους, καθώς και πώς λειτουργούν μακροπρόθεσμα
- Εξάρτηση σημαντικού βαθμού σε ομάδες που αποτελούνται από άτομα από διάφορα τμήματα
- Καθημερινές ευκαιρίες για μάθηση και βελτίωση μέσω άμεσης εμπειρίας
- Η προώθηση του ελεύθερου διαλόγου καθώς και της εποικοδομητικής κριτικής.

Η δυναμική της μάθησης, ο μετασχηματισμός του οργανισμού, η ενδυνάμωση των ανθρώπων, η διαχείριση γνώσης και η εφαρμογή τεχνολογίας είναι οι πέντε



κύριες κατηγορίες που οι Griego et. al. (2000) προσδιορίζουν ως συστατικά στοιχεία μιας εταιρείας που μαθαίνει.

Τόσο το προφίλ οργάνωσης μάθησης όσο και το προφίλ πρακτικών του οργανισμού μάθησης χρησιμοποιήθηκαν για να καταδειχθεί η σημασία ορισμένων πρακτικών όσον αφορά την ικανότητά τους να προβλέπουν έναν οργανισμό που μαθαίνει.

Οι πέντε συνιστώσες που λαμβάνονται υπόψη περιλαμβάνουν τη διαχείριση και την καθοδήγηση ως κίνητρα, την εύρεση του σκοπού, τη δοκιμή υποθέσεων, την ενίσχυση της πρωτοβουλίας και την αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού που μαθαίνει.

Οι οργανισμοί δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις γρήγορες αλλαγές που συμβαίνουν στον κόσμο των επιχειρήσεων και της διοίκησης ως αποτέλεσμα παραγόντων όπως η πρόοδος της τεχνολογίας, η φύση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και η επέκταση του απρόβλεπτου.

Σε πολλούς κλάδους τα τελευταία χρόνια, ο ανταγωνισμός έχει αναδειχθεί ως καθοριστικός παράγοντας και νέες έννοιες όπως η συνολική παραγωγική συντήρηση και οι οργανισμοί εκμάθησης έχουν αναπτυχθεί ως κύριοι παράγοντες για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος.

Οι οργανισμοί που είναι σε θέση να μάθουν νέα πράγματα και να εξελιχθούν έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν τους στόχους τους και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους.

Οι οργανισμοί που μαθαίνουν διακρίνονται σε δραστηριότητες όπως η συστηματική ανάλυση προβλημάτων, η ανάπτυξη και δοκιμή καινοτόμων λύσεων, η ενσωμάτωση διδαγμάτων τόσο από τις δικές τους εμπειρίες του παρελθόντος όσο και από τις εμπειρίες άλλων και η αποτελεσματική διάδοση αυτής της γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό (Dewi, 2011).

Η εφαρμογή στρατηγικών μάθησης και η μετατροπή ενός οργανισμού σε περιβάλλον μάθησης δεν είναι εύκολες δουλειές. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να αποδοθεί κυρίως σε δύο διαφορετικές πηγές. Αρχικά, μόνο ένα μικρό μέρος των προκλήσεων που εμποδίζουν μια επιχείρηση να εξελιχθεί σε οργανισμό μάθησης και να λειτουργήσει αποτελεσματικά αναγνωρίζονται κοινώς (Sunassee & Haumant, 2004).

Η επιδίωξη να γίνεις οργανισμός μάθησης, που είναι το είδος του οργανισμού που λειτουργεί πιο αποτελεσματικά στην εποχή της πληροφορίας, είναι βασικά ένα ανθρώπινο εγχείρημα.

Ως αποτέλεσμα, είναι πολύ απαραίτητο για εμάς να συντάξουμε μια απογραφή όλου του πεδίου της ανθρώπινης φύσης. Η μελέτη και η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι εμφανώς δύσκολη. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα του θέματος μπορεί να συνοψιστεί σε μία μόνο γραμμή: «Κάθε άνθρωπος είναι ένας ξεχωριστός κόσμος και κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικό σύμπαν».

Επειδή οι άνθρωποι είναι το αντικείμενο της συζήτησής μας, είναι επιτακτική ανάγκη να συζητήσουμε το ουσιαστικά ανθρώπινο μέρος των κινήτρων. Επειδή οι οργανισμοί μάθησης δεν μπορούν να ανασυρθούν στη σύγχρονη περίοδο, και επειδή οι ίδιοι οι άνθρωποι είναι μη ανασυρόμενα μέλη τέτοιων ιδρυμάτων, χρειαζόμαστε ένα κλειδί για να χρησιμοποιήσουμε σωστά τους ανθρώπους μέσα σε οργανισμούς μάθησης.

Η έννοια που ενώνει τους ανθρώπους και τους οδηγεί προς τα εμπρός προς τους στόχους τους είναι αυτό που εννοούμε όταν μιλάμε για κίνητρο (Sunassee & Haumant, 2004).

Ο Senge εξέφρασε την ιδέα της χρήσης μιας προοπτικής συστημάτων ως μέσο εξήγησης της αποτελεσματικότητας των εταιρειών εκμάθησης. Η έννοια του οργανισμού μάθησης, η οποία προτάθηκε από τον Senge το 1990, γνώρισε πρόσφατα ένα κύμα δημοτικότητας. Αυτό οφείλεται στην αντίληψη ότι η έννοια αποτελεί παράδειγμα για πολλά από τα βασικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, όπως η συνεργασία, η ενδυνάμωση, η συμμετοχή, η ευελιξία και η ανταπόκριση.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίσει ότι σε κάθε εργαζόμενο παρέχονται αρκετές δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, ενώ ταυτόχρονα τον ενθαρρύνει να αξιοποιήσει στο έπακρο τις εγγενείς ικανότητες και τις πληροφορίες που διαθέτει. Ακριβώς επειδή μια επιχείρηση είναι γεμάτη με ευφυείς εργαζόμενους δεν την χαρακτηρίζει αυτόματα ως «οργανισμό μάθησης» (Hult et. al., 2000).

Η κύρια δομική διαφορά μεταξύ μιας συμβατικής εταιρείας και ενός "οργανισμού που μαθαίνει" είναι ότι ο τελευταίος βασίζεται σε "σιωπηρούς" δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων της και όχι σε προγραμματισμένες τακτικές.

Ο μόνος τρόπος για να αποκτήσετε πρόσβαση στις σιωπηρές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των μελών της ομάδας σας, οι οποίες περιλαμβάνουν τις ιδέες, τις αξίες, τις απόψεις, τις προσωπικές πεποιθήσεις και τις κρίσεις τους, είναι να συνεργαστείτε στενά με άλλα άτομα και να επικοινωνήσετε μαζί τους.

Είναι δύσκολο για τους διευθυντές να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να βρουν νέες λύσεις όταν έρχονται αντιμέτωποι με προκλήσεις που δημιουργούνται από ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, επειδή οι γραφειοκρατικές οργανώσεις χρησιμοποιούν διαδικασίες που είναι ιεραρχικές, τυπικές και μηχανικές.

Τα αβέβαια οργανωτικά περιβάλλοντα έχουν ενθαρρύνει το σχηματισμό νέων ιδεών, πεποιθήσεων και διαδικασιών, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν επηρεαστεί από την πρόοδο της τεχνολογίας και της επικοινωνίας. Αυτός ο κύκλος συνεχίζεται.

Μία από τις πιο καινοτόμες προσεγγίσεις είναι η διεξαγωγή στρατηγικού σχεδιασμού για τον δημόσιο τομέα στο πλαίσιο της σύγχρονης δημόσιας διαχείρισης.

Μια γραφειοκρατική οργανωτική δομή, μια κουλτούρα που αναστέλλει τη μάθηση και ένα σύνολο κοινών νοητικών μοντέλων που περιορίζουν τους ανθρώπους από το να σκέφτονται κριτικά για περίπλοκα προβλήματα, όλα συνεργάζονται για να κάνουν πιο δύσκολο τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων με επίκεντρο το πρόβλημα.

Τα σχέδια θεωρούνται ξεκάθαρα εάν μπορούν να εντοπιστούν σε εύκολα προσβάσιμες μορφές όπως εγχειρίδια, αναφορές ή βάσεις δεδομένων.

Η διευκόλυνση της μάθησης που προκύπτει ως αποτέλεσμα σιωπηρών αλληλεπιδράσεων, η παραγωγή ατομικών δεξιοτήτων μέσω των αποτελεσμάτων της κοινής μάθησης και άλλες παρόμοιες διαδικασίες μπορούν να βοηθήσουν έναν οργανισμό να επιτύχει ένα κοινό όραμα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα (Fiol & Lyles, 1985).

Οι κοινές αρχές συμπεριφοράς και οι αρχές της πεποίθησης που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό είναι αυτά που συνθέτουν την κουλτούρα του. Αυτό το κάνει προωθώντας ορισμένες συμπεριφορές και ρουτίνες μέσα στον οργανισμό, οι οποίες με τη σειρά τους ενισχύουν τη διοικητική δομή (Pool, 2000).

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια της ύπαρξής του ως συνέπεια μιας σειράς παραγόντων, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων του, η επιρροή εξωτερικών γεγονότων στην εταιρεία και συσσωρευμένα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού της.

Σύμφωνα με τον Senge (1990), ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που μπορούν να κάνουν οι εργοδότες για να ενθαρρύνουν την καινοτομία στο χώρο εργασίας είναι να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι είναι καλά ενημερωμένοι για τους στόχους της εταιρείας. Εάν τα άτομα δεν έχουν πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες, δεν πρόκειται να προσφερθούν εθελοντικά για να αναλάβουν πρόσθετες ευθύνες ή να φέρουν τη δημιουργική τους ενέργεια στο τραπέζι.

Σε έναν «οργανισμό που μαθαίνει», τόσο οι επιτυχίες όσο και οι αποτυχίες θεωρούνται ευκαιρίες μάθησης και η γνώση που αποκτάται από αυτές τις εμπειρίες χρησιμοποιείται στη συνέχεια για τη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών και των οργανωτικών δομών της εταιρείας.

Ο Garvin πιστεύει ότι για να βελτιωθούν οι οργανισμοί, πρέπει να αξιολογούν όχι μόνο τις επιτυχίες τους αλλά και τις αποτυχίες τους, να διεξάγουν αμερόληπτη έρευνα και να καταγράφουν τα αποτελέσματά τους με τρόπο προσβάσιμο στους εργαζόμενους. Είναι σημαντικό να παρουσιάζονται τα λεγόμενα «λάθη» με θετικό πρίσμα προκειμένου να μεγιστοποιηθεί ο όγκος της γνώσης που μπορεί να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι από αυτά (Ortenblad, 2001).

Η γνώση είναι ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που μπορεί να έχει μια επιχείρηση αφού, για παράδειγμα, ο κλάδος ανάπτυξης λογισμικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από μεθόδους έντασης πληροφοριών.

Προκειμένου να συνεχίσουν να προοδεύουν και να συμβαδίζουν με τον ανταγωνισμό, οι εταιρείες λογισμικού που δραστηριοποιούνται σε κλάδους

όπως η ανάπτυξη λογισμικού, οι οποίοι γνωρίζουν ταχεία επέκταση, έχουν επιτακτική ανάγκη να λάβουν την κατάλληλη γνώση, να τη χρησιμοποιήσουν σωστά και στη συνέχεια να τη μεταδώσουν σε μελλοντικές πρωτοβουλίες.

Η ικανότητα να αποκτά κανείς νέες δεξιότητες και να προσαρμόζει γρήγορα τη στρατηγική του είναι μια σημαντική διάκριση μεταξύ των επιχειρήσεων που καταλήγουν να είναι επιτυχημένες στο σημερινό, περίπλοκο και ασταθές οικονομικό περιβάλλον.

Ο γρήγορος μετασχηματισμός που διέρχεται το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον ήταν ένας παράγοντας που οδήγησε στην αυξημένη αποδοχή της μαθησιακής οργανωτικής δομής.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να συμβαδίζουν με τον γρήγορο ρυθμό των αλλαγών, ακόμη και να επωφελούνται από αυτόν, προκειμένου να έχουν επιτυχία στο τρέχον περιβάλλον, το οποίο είναι πολύ ασταθές.

Είναι ακόμη πιο σημαντικό να επωφεληθεί κανείς από αυτό το πλεονέκτημα εάν θέλει να συνεχίσει να είναι επιτυχημένος και ανταγωνιστικός στις προσπάθειές του. Η επιτυχία μιας επιχείρησης είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό του εάν θα συνεχίσει να υπάρχει ή όχι στις σημερινές παγκοσμιοποιημένες και πιο ανταγωνιστικές αγορές.

Επιπλέον, η αστάθεια της αγοράς έχει αυξηθεί, γεγονός που καθιστά αδύνατο για τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν την παρουσία τους στον κλάδο χωρίς να δίνουν υψηλή προτεραιότητα στην έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και στην εκπαίδευση και ανάπτυξη εντός του οργανισμού.

Τόσο ο ορισμός της εταιρικής απόδοσης ως υποσύνολο οργανωτικών στοιχείων όσο και ο προσδιορισμός των μεταβλητών που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση της εταιρείας είναι ουσιαστικοί σε αυτό το πλαίσιο.

Ένας οργανισμός θεωρείται ότι μαθαίνει όταν σημειώνει σταθερή πρόοδο ενσωματώνοντας νέες πληροφορίες στις δραστηριότητές του. Οι επιχειρήσεις που είναι σε αυτή τη θέση να προσαρμοστούν το κάνουν εκπαιδεύοντας πρώτα νέες δεξιότητες και στη συνέχεια χρησιμοποιώντας αυτά τα ταλέντα στη λειτουργία της επιχείρησης.

Άτομα, ομάδες ή ολόκληρα ιδρύματα μπορούν όλα να συμμετέχουν στη μαθησιακή διαδικασία. Η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να σταθεροποιηθεί με τη χρήση της ομαδικής μάθησης, η οποία διεγείρει ορισμένες δυναμικές μέσα στην ομάδα, όπως η συλλογική νοημοσύνη, μέσω της χρήσης της αλληλεγγύης, της επικοινωνίας και της συζήτησης μεταξύ των μελών της ομάδας. Ως αποτέλεσμα της απόκτησης της μαθησιακής ταυτότητας, αυτές οι εταιρείες είναι σε θέση να επιτύχουν απλώς τους στόχους τους και να ανακαλύψουν τη δυνατότητα να εκτελέσουν γρήγορα αυτό που επιθυμούν.

Λόγω του γρήγορου ρυθμού των αλλαγών στον κόσμο, οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν σε μια μεγάλη ποικιλία νέων συνθηκών από τη βιομηχανική επανάσταση. Εξαιτίας αυτής της περίπτωσης, είτε οι εταιρείες είτε οι άνθρωποι τους ωθήθηκαν να εξελιχθούν και να μάθουν με συνέπεια.

Εν μέσω αυτής της γρήγορης διαδικασίας, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επινοούν και εφαρμόζουν μια μεγάλη ποικιλία στρατηγικών για να ανταγωνιστούν, να συνεχίσουν την ύπαρξή τους και να γίνουν πιο ισχυροί στον κλάδο τους.

Οι οργανισμοί που μαθαίνουν είναι οργανισμοί που αντιπροσωπεύουν τις διαστάσεις και τα χαρακτηριστικά των εταιρειών σε αυτήν την εποχή της πληροφορίας. Η νοοτροπία της εποχής της πληροφορίας, η οποία επικεντρωνόταν στις πληροφορίες, τη μάθηση και την αξία των ανθρώπων, φάνηκε στην εφαρμογή και τη φιλοσοφία ενός οργανισμού που μαθαίνει.

Οι άνθρωποι έχουν ανακαλύψει μεθόδους για τον προσδιορισμό της ανθρώπινης δύναμης, την κατανόηση των ανθρώπων και την καθοδήγηση των ανθρώπων να εργαστούν προς τους στόχους των οργανισμών ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης σημασίας που δίνεται στο στοιχείο του ανθρώπου (Hall, 1995).

Επιπλέον, υπήρξαν πολλές αλλαγές στα στοιχεία που επηρεάζουν τα κίνητρα και η έμφαση έχει μετατοπιστεί σχεδόν εξ ολοκλήρου στη σημασία των κοινωνικο-ψυχολογικών παραγόντων. Μέσα στο πλαίσιο της στρατηγικής διαχείρισης, επισημαίνονται θέματα όπως η ταχεία περιβαλλοντική αλλαγή μέσα σε έναν οργανισμό ως άμεση συνέπεια της αυξανόμενης σημασίας των

επιχειρήσεων και της ανάγκης για αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών αλλαγής.

Το επίπεδο ανταγωνιστικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων, το οποίο περιλαμβάνει πράγματα όπως η μάθηση, ο καθορισμός του τομέα εξειδίκευσης μιας εταιρείας, καθώς και η ικανότητα της εταιρείας να δημιουργεί νέες ευκαιρίες και να προάγει τις υπάρχουσες, έχει γίνει μια σημαντική πτυχή.

Επιπλέον, υπάρχει μια γενική συναίνεση ότι η μάθηση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε τρία διαφορετικά επίπεδα: το άτομο, την ομάδα και το οργανωτικό επίπεδο. Η γενική αντίληψη ότι η οργανωτική μάθηση θα είχε ευνοϊκή επιρροή στην απόδοση έχει αυξήσει τον όγκο της συζήτησης γύρω από το ερώτημα εάν η μονάδα μάθησης στους οργανισμούς είναι ή όχι το άτομο ή η ομάδα.

Προκειμένου να δημιουργηθούν αποτελεσματικά στρατηγικές για τη διευκόλυνση των ικανοτήτων μάθησης των εταιρειών, θα ήταν ζωτικής σημασίας να έχουμε μια σταθερή κατανόηση της οργανωσιακής δυναμικής μάθησης. Υπάρχουν ορισμένες επιχειρήσεις που, παρά το γεγονός ότι διαθέτουν τους ίδιους πόρους με τους ανταγωνιστές τους, είναι σε θέση να επιτύχουν ανώτερα επίπεδα απόδοσης. Έχει περάσει πολύς καιρός από τότε που αυτό το θέμα καλύφθηκε σε κάποιο από τα βιβλία ή άρθρα στρατηγικής διαχείρισης.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να διαθέτουν θεμελιώδεις ικανότητες και ικανότητες που πρέπει να συνεχίσουν να βελτιώνουν με την πάροδο του χρόνου.

Τουλάχιστον μία από τις βασικές ικανότητες ενός οργανισμού πρέπει να χρησιμοποιείται ως βάση για ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εταιρεία είναι σε θέση να αντιδρά στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και του περιβάλλοντος λόγω των βασικών της αρμοδιοτήτων.

Επομένως, για να συνεχίσουν οι επιχειρήσεις να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, είναι επιτακτική ανάγκη να μαθαίνουν συνεχώς νέα πράγματα, να χρησιμοποιούν αυτά που μαθαίνουν για να βελτιώσουν τις υπάρχουσες ικανότητες και να συνεχίσουν να επεκτείνουν τη βάση γνώσεων τους. Η απόκτηση, η επεξεργασία, η αποθήκευση και η δυνατότητα πρόσβασης

στις αποκτηθείσες πληροφορίες είναι οι πυλώνες γύρω από τους οποίους οικοδομείται η επιτυχία της μαθησιακής εμπειρίας.

Η βασική ικανότητα είναι μια αντανάκλαση της μοναδικής τεχνογνωσίας που διαθέτει ένας οργανισμός, η οποία προέρχεται από τη διαδικασία της συλλογικής μάθησης. Οι εταιρείες είναι σε θέση να προσαρμοστούν σε διαφορετικές αγορές και καταστάσεις στο περιβάλλον τους, καθώς και να κάνουν χρήση των διαθέσιμων πόρων, προκειμένου να επιτύχουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη βασική τους τεχνογνωσία.

Μελετώντας την οργανωσιακή μάθηση, θα μελετήσουμε κάποια περιβάλλοντα στο σύγχρονο περιβάλλον, που αποτελούν πρότυπα οργανισμών οργανωσιακής μάθησης.

Ιδιαίτερα μεγάλο ενδιαφέρον κεντρίζει το μοντέλο που χρησιμοποιεί η Toyota. Με τα χρόνια, η εταιρεία έχει αναπτύξει μια ξεχωριστή στρατηγική που βασίζεται ρητά στη μάθηση, και αυτό ισχύει τόσο για το τακτικό όσο και για το στρατηγικό επίπεδο λειτουργίας. Ως αποτέλεσμα, δεν μπορώ να μην με ελκύει το στυλ διαχείρισης της Toyota (Hall, 1995).

Συγκεκριμένα, έχει θέσει πρωτόκολλα για να διασφαλίζει ότι οι μαθητές ελέγχουν συνεχώς τις πληροφορίες μεταβαίνοντας στον ιστότοπο της πηγής.

Είναι γενικά γνωστό ότι η πληροφόρηση και η κατανόηση είναι προαπαιτούμενα για τη γνώση με τον ίδιο τρόπο που οι αυθεντικές πληροφορίες απαιτούν το πλαίσιο και την παρουσίαση γεγονότων.

Επειδή η παρατήρηση των δεδομένων είναι το θεμέλιο της φιλοσοφίας διαχείρισης της Toyota, η εταιρεία έχει αναπτύξει μια στρατηγική που είναι βαθιά ριζωμένη στο περιβάλλον γύρω της, με αποφάσεις που λαμβάνονται με βάση την επίγνωση των προβλημάτων και των επιπτώσεων που έχουν στον πραγματικό κόσμο.

Παρόμοια με τη μάθηση διπλού βρόχου, το εργαστήριο μάθησης έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές διαφορετικές προσπάθειες για τη βελτίωση της οργανωσιακής μάθησης. Ωστόσο, μέχρι πολύ πρόσφατα, τα περισσότερα εργαστήρια εκμάθησης υλοποιούνταν με τη μορφή προσομοιώσεων εκτός σύνδεσης (είτε στην πραγματική ζωή είτε με υπολογιστές).



Από την άλλη, η Toyota έχει εφαρμόσει τη στρατηγική της οπτικής διαχείρισης σε όλους τους χώρους εργασίας της προκειμένου να μετατρέψει κάθε τοποθεσία σε «εργαστήριο μάθησης».

Οποιοσδήποτε χειριστής μπορεί να ρίξει μια γρήγορη ματιά γύρω του, να αξιολογήσει εάν εκπληρώνει ή όχι τους στόχους της, να καθορίσει εάν κάνει καλή δουλειά ή όχι και να καθορίσει εάν χρειάζεται βοήθεια σε οτιδήποτε. Είναι πιθανό ότι μπορεί να αποκτήσει μια πιο εις βάθος αντίληψη της θέσης της ως αποτέλεσμα αυτού ή ότι θα δώσει χρήσιμη ανατροφοδότηση.

Η Toyota έχει κατασκευάσει "συστήματα έλξης" για να συνδέει όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας με ομαλή ροή, και έχει επίσης καθιερώσει την πειθαρχία για να λειτουργήσει αυτό το σύστημα.

Τα συστήματα έλξης παρέχουν μια πλατφόρμα για τη διευθέτηση ζητημάτων που ξεπερνούν τις πειθαρχικές γραμμές και λειτουργούν ως αρχιτεκτονική βελτίωσης σε όλη τη ροή αξίας.

Ως άμεση συνέπεια των διδαγμάτων που έχει μάθει από τις αλληλεπιδράσεις της με τις συστημικές συνδέσεις, η εταιρεία έχει ανεβάσει την ανταλλαγή πληροφοριών σε κορυφαία προτεραιότητα, τόσο εντός των τμημάτων όσο και μεταξύ τους.

Το μεγαλύτερο μέρος αυτών των πληροφοριών μοιράζονται κατά τη διάρκεια κοινών συνεδριών επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες συγκεντρώνουν άτομα των οποίων το υπόβαθρο ποικίλλει τόσο από γεωγραφία όσο και από εμπειρία. Κατά τη διάρκεια αυτών των συναντήσεων, οι συμμετέχοντες αμφισβητούν προηγούμενες προοπτικές και αναπτύσσουν νέες.

Η παραγωγή νέων πληροφοριών είναι κρίσιμη διαδικασία, είτε κάνοντας μικρές βελτιώσεις μέσω του kaizen (συνεχής βελτίωση) είτε δημιουργώντας επαναστατικές νέες ιδέες. Δεδομένου ότι χρησιμοποιείται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, από τους χειριστές που ενημερώνουν τους σταθμούς εργασίας τους έως τα κορυφαία στελέχη που δεσμεύονται να κατασκευάσουν το όχημα του μέλλοντος, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι το kaizen, στις διάφορες επαναλήψεις του, αντιπροσωπεύει τη φιλοσοφία διαχείρισης της Toyota.

Η επιστημονική μέθοδος είναι η βάση για τη φιλοσοφία διαχείρισης της εταιρείας, η οποία περιλαμβάνει τη συστηματική παρατήρηση, τη διατύπωση θεωρίας, την επίλυση προβλημάτων, τον πειραματισμό και τη γενίκευση και επαναδιατύπωση των ευρημάτων.

Στην Toyota συζητάται και μία ποικιλία άλλων στοιχείων της οργανωσιακής μάθησης. Η Toyota εφαρμόζει αυτή τη φιλοσοφία τυποποιώντας την προσέγγισή της στην επίλυση προβλημάτων και ωθώντας τους υπαλλήλους της να χρησιμοποιούν αυτήν την τεχνική ξανά και ξανά σε ποικίλα περιβάλλοντα, προκειμένου να πλησιάσουν πιο κοντά σε κάποιο ιδανικό, μερικές φορές γνωστό ως «αληθινός βορράς».

Αυτή είναι μια αρκετά έξυπνη άποψη για τη μάθηση, και είναι αυτή που άλλοι παρατηρητές της Toyota έχουν εκφράσει για την εταιρεία με διάφορους τρόπους.

Το πιο σημαντικό πράγμα που αναδεικνύεται είναι ο τρόπος με τον οποίο υπογραμμίζει την ανάγκη της καθοδήγησης για αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων (μετατροπή της μάθησης μονού βρόχου σε μάθηση διπλού βρόχου). Η τεχνική επίλυσης προβλημάτων της Toyota δεν πραγματοποιείται στο κενό, αλλά υπό την προσεκτική ματιά ενός προπονητή που εγγυάται ότι η ίδια η διαδικασία γίνεται καλύτερη με κάθε κύκλο.

Αυτή η κατανόηση όχι μόνο ρίχνει φως σε ορισμένες από τις τρέχουσες προκλήσεις της Toyota, αλλά εξηγεί επίσης ορισμένες από τις πιο αινιγμένες δραστηριότητες της εταιρείας, όπως η χρήση των «συντονιστών».

Εάν συσχετίσουμε την ύπαρξη ενός προπονητή με το επίπεδο επίλυσης προβλημάτων και εκμάθησης που εμφανίζεται στην Toyota, μπορεί να έχουμε μια σαφέστερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία επιτυγχάνει την κυριαρχία της στην επίλυση τόσο τακτικών όσο και στρατηγικών δυσκολιών.

Έπειτα, ακολουθεί μία μελέτη περίπτωσης της εταιρείας της Apple, η οποία επίσης δραστηριοποιείται στο παγκόσμιο περιβάλλον. Οι βασικοί τομείς δραστηριότητας της Apple περιλαμβάνουν τη δημιουργία λογισμικού, μια διαδικτυακή αγορά μουσικής, καταναλωτικά ηλεκτρονικά είδη, τη διαφήμιση για κινητές συσκευές, την επεξεργασία ψηφιακών βίντεο και τους προσωπικούς υπολογιστές.

Κάθε μία από αυτές τις επιχειρήσεις εφαρμόζει καινοτόμες στρατηγικές προκειμένου να παρέχει ανώτερες υπηρεσίες στο αντίστοιχο κοινό της. Η οργανωτική δομή της Apple ενισχύει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα.

Η διαχείριση προωθεί ενεργά ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την καινοτομία και την αλλαγή και όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στη φήμη της εταιρείας ως οργανισμού που μαθαίνει.

Η εταιρική κουλτούρα της Apple ενθαρρύνει τη φαντασία, την ευφυΐα, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Η οργανωτική δομή της εταιρείας ενισχύει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα και όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στη φήμη της Apple ως εκπαιδευτικού οργανισμού (Lashinsky, 2012).

Ο Steve Jobs ήταν ένας οραματιστής επιχειρησιακός ηγέτης που κράτησε την Apple από τη χρεοκοπία και μετέτρεψε την εταιρεία σε κυρίαρχη δύναμη στις βιομηχανίες ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης, μουσικής και τηλεφώνου κατά τη θητεία του ως Διευθύνων Σύμβουλος. Ο στόχος της εργασίας του σε όλη του τη ζωή ήταν να κάνει τη ζωή των ανθρώπων, και κατ' επέκταση, τον κόσμο, καλύτερη (Lashinsky, 2012).

Τα μέλη του προσωπικού συντονίζουν τις προσπάθειές τους για να εξασφαλίσουν την επίτευξη αυτού του στόχου. Δίνουν υψηλή προτεραιότητα στην καινοτομία, καθώς θεωρούν ότι είναι το βασικό συστατικό για την επίτευξη καλών αλλαγών σε παγκόσμια κλίμακα. Ένα από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά της μάθησης στις εταιρείες είναι ένα συναρπαστικό όραμα, μεταξύ άλλων καθοριστικών χαρακτηριστικών.

Το συναρπαστικό όραμα, το οποίο ξεκίνησε από τον Jobs, συνεχίζει να οδηγεί τους υπαλλήλους της Apple. Επειδή η οργανωσιακή μάθηση είναι μια προσπάθεια που καταβάλλεται από όλο το εργατικό δυναμικό ως συλλογικότητα, είναι απαραίτητο να υπάρχουν συγκεκριμένες συνθήκες στο χώρο εργασίας για να πραγματοποιηθεί.

Η κουλτούρα της Apple δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να συζητούν ανοιχτά τις σκέψεις και τις προτάσεις τους σχετικά με το πώς η εταιρεία μπορεί να γίνει ακόμη πιο επιτυχημένη.

Η φήμη της Apple ως «εταιρείας που μαθαίνει» έχει αναγνωριστεί για διάφορους λόγους. Ο οργανισμός ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων στη γνώση μέσω της οραματικής διαχείρισης, της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών και της αποτελεσματικής χρήσης των πνευματικών πόρων της επιχείρησης (Lashinsky, 2012).

Επιπλέον, η εταιρεία έχει καταστεί ικανή να μετατρέπει τις θεσμικές γνώσεις της σε αποτελέσματα που είναι επωφελή για τους επενδυτές της και έχει ακονίσει αυτό το ταλέντο.

Η ηγεσία της Apple ήταν αρκετά αποτελεσματική στη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας μέσα στην εταιρεία που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι στη δουλειά τους (Lashinsky, 2012).

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται, σε αντίθεση με όταν θεωρούνται ως αντικαταστάσιμα γρανάζια στην παροχή μιας υπηρεσίας, είναι πιο διατεθειμένοι να βρουν δημιουργικές λύσεις στα προβλήματα.

Ο κύκλος μάθησης της επιχείρησης αποτελείται από τέσσερις βασικές φάσεις: τη δημιουργία δεδομένων, την ενοποίηση δεδομένων με το οργανωτικό πλαίσιο, την ερμηνεία των δεδομένων και την εφαρμογή των δεδομένων (Argote, 2012).

Στην αρχή, είναι απαραίτητο να συλλεχθούν δεδομένα σχετικά με τους στόχους, τις προϋποθέσεις και τα ενδιαφέροντα των πελατών. Ο πελάτης είναι πάντα η πρώτη και τελευταία προτεραιότητα της Apple σε όλη τη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος (Lashinsky, 2012).

Αφού συγκεντρωθούν τα δεδομένα, τοποθετούνται στη συνέχεια σε ποικίλα πλαίσια, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να κατανοήσουν πώς συνδέονται τα δεδομένα με άλλες ανάγκες και λειτουργίες του οργανισμού. Η ερμηνεία των δεδομένων είναι δυνατή μόνο όταν έχουν ενσωματωθεί σε εμπορικό περιβάλλον.

Σε αυτό το σημείο, ζητούνται σχόλια από τους εργαζόμενους προκειμένου να αξιολογηθεί η βιωσιμότητα του σχεδίου και να εντοπιστούν πιθανοί τομείς για βελτίωση (Lashinsky, 2012).

Εξαιτίας αυτού, οι εργαζόμενοι είναι πιο διατεθειμένοι να συνομιλούν μεταξύ τους, να μοιράζονται τις απόψεις τους και να επιδεικνύουν τη δημιουργικότητά τους ως συνέπεια των αυξημένων ευκαιριών για αυτές τις δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, η εταιρεία αναλαμβάνει κάποιου είδους δράση ως αντίδραση στην όλη διαδικασία. Οι ενέργειες που γίνονται σε αυτό το σημείο έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού ως αποτέλεσμα του φαινομένου κυματισμού.

Οι μαθησιακές κουλτούρες συχνά προκαλούν δημιουργικές απαντήσεις σε ποικίλα ζητήματα (Argote, 2012). Η Apple είναι αφοσιωμένη και υιοθετεί με ενθουσιασμό την καινοτομία ως μία από τις κατευθυντήριες αρχές της στη συνεχή προσπάθειά της να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της πελατειακής της βάσης. Η Apple είναι γνωστή για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, όπως το iPod, το iPad και το iTunes.

Η αλλαγή ήταν αναπόφευκτη για την Apple, καθώς η εταιρεία χρειαζόταν να δημιουργήσει φιλικά προς τον χρήστη συστήματα, νέα προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική μακροπρόθεσμα.

Η ασυνέπεια και η ανικανότητα από την πλευρά της διοίκησης του οργανισμού είχαν επίσης σημαντική επιρροή στην κατάσταση (Lashinsky, 2012).

Η εταιρεία μπόρεσε να καινοτομήσει, να καλλιεργήσει μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα και να ανεβάσει την αξία της λόγω της αυστηρής εστίασης στα προϊόντα που διατήρησε.

Σύμφωνα με τον Senge (2010), η μελέτη της οργανωσιακής μάθησης μπορεί να χωριστεί σε πέντε ξεχωριστές κατηγορίες έρευνας. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει πράγματα όπως η ομαδική μελέτη, η σκέψη για συστήματα, η ατομική και ομαδική ικανότητα, η ύπαρξη ενός κοινού στόχου και η ατομική και ομαδική ικανότητα (Senge, 2010).

Η απρόσκοπτη ενσωμάτωση του iPhone με άλλα προϊόντα της Apple χρησιμεύει ως παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία εφαρμόζει την έννοια της σκέψης συστημάτων. Η νεοσύστατη εταιρεία ανέπτυξε μια μέθοδο για τη διαχείριση των ψηφιακών δικαιωμάτων των μουσικών, τη λειτουργία ενός

διαδικτυακού καταστήματος μουσικής και την παροχή στους πελάτες πρόσβαση σε μια αγορά εφαρμογών μέσω της χρήσης iPhone (Lashinsky, 2012).

Οι απαιτήσεις ενός αριθμού διαφορετικών ενδιαφερομένων, καθώς και τα διαθέσιμα κανάλια για τη συμμετοχή των καταναλωτών, ενσωματώνονται συνεχώς στη στρατηγική καινοτομίας του οργανισμού.

Η υιοθέτηση ενός μεγάλου αριθμού αρχών νοητικού μοντέλου από την Apple βοήθησε την εταιρεία να βελτιώσει την ικανότητά της να μαθαίνει νέα πράγματα και να προσαρμόζεται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και τάσεις της αγοράς.

Στην αρχή, η κύρια έμφαση του ήταν στην επιχείρηση υπολογιστών. Ωστόσο, έκτοτε επεκτάθηκε σε άλλους συνδεδεμένους τομείς, όπως οι βιομηχανίες μουσικής και επικοινωνιών.

Ως αποτέλεσμα της προνοητικής του προσέγγισης και της προθυμίας του να εξετάσει νέες έννοιες, έφερε γρήγορα επανάσταση στη βιομηχανία κινητής τηλεφωνίας και μουσικής (Lashinsky, 2012).

Επιπλέον, η οργανωσιακή μάθηση περιλαμβάνει τη διαδικασία ενθάρρυνσης του σχηματισμού ενός κοινού οράματος (Senge, 2010).

Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται προς τον κοινό στόχο να παράγουν πράγματα που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής για τους πελάτες και, κατά συνέπεια, το περιβάλλον. Η Apple αναγνωρίζει τη σημασία της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας μέσω της χρήσης ομάδων.

Η ομαδική μάθηση αναφέρεται στη διαδικασία χρήσης των ικανοτήτων μιας ομάδας για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Απαιτείται συνομιλία μεταξύ των συμμετεχόντων, όπως και η ανταλλαγή ιδεών και απόψεων μεταξύ τους καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

Οι υπάλληλοι της Apple συχνά συγκεντρώνονται για συναντήσεις για να αναφέρουν την κατάσταση των ομάδων σχεδιασμού προϊόντων τους ενώ εργάζονται σε ένα νέο προϊόν (Lashinsky, 2012).

Για παράδειγμα, οι ομάδες σχεδιασμού, λογισμικού και υλικού συγκεντρώνονται σε τακτική βάση για να συζητήσουν και να αξιολογήσουν τα

ατομικά τους επιτεύγματα καθώς και τους μελλοντικούς τους στόχους και στόχους.

Είναι πιθανό η αφοσίωση της Apple στην οργανωτική μάθηση να είναι ένας μεγάλος λόγος για τον οποίο η εταιρεία είναι σε θέση να καινοτομεί και να κατασκευάζει συνεχώς προϊόντα που είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες των πελατών της. Οι στρατηγικές της για οργανωσιακή μάθηση είναι επιτυχείς ως αποτέλεσμα παραγόντων όπως το ισχυρό μάρκετινγκ και η καλή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Lashinsky, 2012).

Επειδή δίνει υψηλή προτεραιότητα στην έρευνα και την ανάπτυξη και αναζητά ειδικούς του κλάδου ως υπαλλήλους, η εταιρεία έχει εξελιχθεί σε κυρίαρχη δύναμη στον τομέα της.

Είναι γνωστό ότι η Apple προσλαμβάνει μόνο τους πιο έξυπνους, καλά ενημερωμένους και δημιουργικούς ανθρώπους για τις θέσεις τους. Η εκπαίδευση γίνεται ευκολότερη και πιο αποτελεσματική ως άμεσο αποτέλεσμα αυτού.

Η διαδικασία παραγωγής, διάδοσης και αποθήκευσης νέων και υπαρχουσών πληροφοριών μέσα σε έναν οργανισμό αναφέρεται ως μάθηση. Στόχος του είναι να βελτιώσει τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό μιας εταιρείας. Η οργανωτική μάθηση είναι μια στρατηγική που μπορούν να χρησιμοποιήσουν επιχειρήσεις όπως η Apple για να βελτιώσουν τα επίπεδα αποδοτικότητας και παραγωγής τους.

Η εταιρεία επιδεικνύει οργανωσιακή μάθηση μέσω της καλλιέργειας εργαζομένων στη γνώση καθώς και προϊόντων και υπηρεσιών που βασίζονται στη γνώση, έχοντας ένα κοινό όραμα, χρησιμοποιώντας νοητικά μοντέλα και αξιοποιώντας το επιχειρηματικό πνευματικό κεφάλαιο.

Η επιτυχία της Apple μπορεί να οφείλεται στη δέσμευση της εταιρείας για συνεχή καινοτομία. Έχει γίνει η πιο επιτυχημένη εταιρεία στον κόσμο ως άμεσο αποτέλεσμα της αταλάντευτης αφοσίωσής της στην παραγωγή ειδών της υψηλότερης δυνατής ποιότητας. Αυτή η επιχείρηση προωθεί ένα περιβάλλον που εκτιμά την καινοτομία, την προσαρμοστικότητα και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων της.

Εάν δίνεται έμφαση στη μάθηση και την πρόοδο στον εργασιακό χώρο, είναι δυνατό να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι εκεί. Τα μέσα ενημέρωσης και ο κόσμος των υπολογιστών έχουν επηρεαστεί από την επανάσταση που πυροδότησαν οι εφευρέσεις της Apple.

Οι πέντε πυλώνες που υποστηρίζουν μια στρατηγική μάθησης σε ολόκληρο τον οργανισμό είναι η προσωπική κυριαρχία, τα νοητικά μοντέλα, ένα κοινό όραμα, η ομαδική μάθηση και η συστημική σκέψη.

Η Apple εφαρμόζει πτυχές αυτών των κλάδων προκειμένου να ενισχύσει την παραγωγικότητα και να διατηρήσει ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας προϊόντων. Λόγω της έμφασης της εταιρείας στην καινοτομία, τη συνεργασία και τη δημιουργία νέων ιδεών, θα συνεχίσει να είναι επιτυχημένη και να πρωτοστατεί σε διάφορους τομείς.

#### 4.2. Η οργανωσιακή θεωρία σύμφωνα με την προσέγγιση του Taylor

Η οργανωσιακή θεωρία μπορεί να ανιχνευθεί στις πρώτες της αρχές εξετάζοντας την κλασική έννοια, η οποία επικεντρώνεται στη δομή των επίσημων οργανισμών.

Αυτό τελικά οδήγησε στην ανάπτυξη της περιοχής της κλασικής οργανωτικής θεωρίας. Η βάση για όλες τις άλλες, πιο σύγχρονες θεωρίες οργάνωσης χτίστηκε από την κλασική οργανωτική θεωρία, και άλλες ιδέες μπορούν όλες να συνδεθούν πίσω με αυτή τη θεωρία.

Οι Shafritz και Whitbeck (1981) ισχυρίζονται ότι η κλασική θεωρία οργάνωσης ήταν η πρώτη θεωρία του είδους της και ότι το όνομά της αντικατοπτρίζει επακριβώς αυτό το γεγονός. Είναι το χρυσό πρότυπο και θα συνεχίσει να χρησιμεύει ως βάση για ολοκαίνουργιες ιδέες. Επειδή έχει ξεπεραστεί από έννοιες που αναπτύχθηκαν πιο πρόσφατα, θεωρείται ότι είναι κλασικής φύσης.

Σε αντίδραση σε αυτό, οι Shafritz και Whitbeck (1981) δήλωσαν ότι «η τιμή του να χαρακτηρίζεσαι κλασικός δεν απονέμεται σε τίποτα μέχρι να



αντικατασταθεί». Παρόλα αυτά, οι αρχές του είναι βαθιά ριζωμένες στις θεμελιώδεις δομές των σύγχρονων εταιρειών.

Η κλασική θεωρία του Adam Smith και όσα υποστήριξε μπορεί να ανιχνευθούν κατευθείαν στη σημερινή οργανωτική θεωρία σε μια αδιάσπαστη αλυσίδα.

Αυτός ο οικονομολόγος είναι αναμφισβήτητα ένας από τους πρωτεργάτες της σύγχρονης οργανωτικής φιλοσοφίας που ασκούμε σήμερα.

Το εξής είναι αυτό που μπορεί να συναχθεί από αυτά τα ευρήματα:

Είναι καθιερωμένη πρακτική να προσδιορίζεται ο Adam Smith, ο Σκωτσέζος οικονομολόγος που έχτισε το θεωρητικό πλαίσιο για τον καπιταλισμό *laissez-faire*, ως τον εμπνευστή των σημερινών εννοιών.

Αυτό θέτει ένα τέλος στη συζήτηση σχετικά με το ποια είναι η εξέχουσα αρχή στην οργανωτική θεωρία, ένα θέμα που προηγουμένως είχε φανεί ως αποτέλεσμα των δημοσιεύσεων ορισμένων μελετητών που εργάζονται στον τομέα των επιστημών διαχείρισης.

Περίπου ενάμιση αιώνα αφότου καθιερώθηκε η ιδέα του Adam Smith για τον καταμερισμό της εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό, οι ιδέες της επιστημονικής διαχείρισης, που συχνά αναφέρονται ως Τειλορισμός (Taylorism) με μια πιο ευφημιστική έννοια, απέκτησαν σημαντική δημοτικότητα. Ο Τειλορισμός (Taylorism) είναι συνήθως συνώνυμο της επιστημονικής διαχείρισης (Taylor, 1911).

Ο Taylor, που συχνά αναγνωρίζεται ως ο άνθρωπος που εγκαινίασε την εποχή του επιστημονικού μάνατζμεντ, πιστώνεται την δημιουργία μελετών χρόνου και κίνησης. Βάσισε τη μελέτη του στην ιδέα ότι υπάρχει «ένας ιδανικός τρόπος» για την ολοκλήρωση κάθε δεδομένου έργου (Taylor, 1911).

Το φαινόμενο γνωστό και ως Τειλορισμός (Taylorism) επεδίωξε να μεγιστοποιήσει την παραγωγή καθορίζοντας τις πιο παραγωγικές μεθόδους παραγωγής που απαιτούσαν τη μικρότερη ποσότητα εργασίας και το μικρότερο χρονικό διάστημα. Αφού καθορίστηκε ποια στρατηγική ήταν πιο αποτελεσματική, η εταιρεία θέσπισε πολιτική να την εφαρμόσει σε όλους τους τομείς (Taylor, 1911).

Η τειλοριστική άποψη του ανθρώπου μέσα στο πλαίσιο της οργανωτικής δομής παρέχει το καλύτερο πλαίσιο για την κατανόηση της λογικής αυτής της επιβολής.

Αυτή η επιβολή θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως η επιθυμία του οργανισμού να καλύψει οποιαδήποτε πιθανή οδό μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι μπορούν να εξαπατήσουν τον οργανισμό ή να προχωρήσουν αργά στη δουλειά, βλάπτοντας έτσι τις προσπάθειες του οργανισμού να μεγιστοποιήσει τα κέρδη.

Το πλαίσιο για αυτή την κατανόηση παρέχεται από την οργανωτική δομή. «Δεκαεννέα στους είκοσι εργαζόμενους σε όλο τον πολιτισμένο κόσμο είναι βέβαιοι στην πεποίθησή τους ότι είναι το καλύτερο να υποχρεωθούν να συμμορφωθούν με αυτήν την επιβολή».

Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι είναι προς το συμφέρον τους να καταβάλουν την ελάχιστη ποσότητα εργασίας που απαιτείται για να διατηρήσουν την ποιότητα ζωής που έχουν συνηθίσει.

Στη συνεισφορά του στο υπάρχον σώμα έρευνας σχετικά με τις απαρχές της οργανωτικής θεωρίας, ο Scott τόνισε τη σημασία της περιόδου του Τειλορισμού (Taylorism) στη διαδικασία θέσπισης των θεμελίων για την κλασική οργανωτική θεωρία (Scott, 1961).

Αυτό είναι κάτι στο οποίο αναφέρεται όταν λέει ότι «το κλασικό δόγμα (ή η θεωρία της οργάνωσης) μπορεί να αναχθεί στο ενδιαφέρον του Taylor για τη λειτουργική πρωτοπορία και τα επιτελεία σχεδιασμού» (Taylor, 1911).

Υπό το πρίσμα αυτών των πληροφοριών, η συλλογιστική υπόθεση, η οποία δηλώνει ότι «η επιστημονική διαχείριση είναι μια θεωρία που, με στόχο την αποτελεσματικότητα, βλέπει τη διοίκηση ως ένα τεχνικό ζήτημα που αφορά κυρίως τον καταμερισμό της εργασίας και την εξειδίκευση των λειτουργιών (Scott, 1961).

Οι ευθύνες ενός στελέχους περιγράφονται ως "σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση, συντονισμός, αναφορά και κατάρτιση προϋπολογισμού" σε αυτήν την έννοια.

Ο Scott τόνισε ότι «η κλασική οργάνωση βασίζεται σε τέσσερις βασικούς πυλώνες του καταμερισμού της εργασίας, τις κλιμακωτές και λειτουργικές διαδικασίες, τη δομή και το εύρος ελέγχου» (Scott, 1961).

Η ιδέα ότι διαφορετικοί άνθρωποι πρέπει να είναι υπεύθυνοι για διαφορετικά καθήκοντα είναι μια από τις πιο σημαντικές πτυχές της κλασικής προσέγγισης. Η θεωρία της κλασικής οργάνωσης μπορεί να αναχθεί τόσο στα έργα του Adam Smith από την πρώιμη σύγχρονη εποχή (1776) όσο και στην εξήγηση του Max Weber για τη γραφειοκρατία (Weber, 1922).

Οι απαρχές της κλασικής θεωρίας οργάνωσης μπορούν να βρεθούν στην πρώιμη σύγχρονη περίοδο. Η φυσιολογία της κλασικής θεωρίας οργάνωσης αποτελείται από πολλά διαφορετικά νήματα, και ένα από αυτά τα σκέλη είναι η γραφειοκρατία.

Μετά την περιγραφή του Βεμπεριανού γραφειοκρατικού μοντέλου από τον Waldo ως μέρος της κλασικής παράδοσης στην οργανωτική θεωρία, το ζήτημα του φορμαλισμού και του καταμερισμού της εργασίας που τον συνοδεύει έγινε ζωτικής σημασίας.

Αυτό συμβαίνει επειδή ο φορμαλισμός είναι μια θεμελιώδης πτυχή της οργανωτικής θεωρίας. Ένα άτομο με γνώση συνόψισε τις βασικές αρχές που στηρίζουν το Weberian γραφειοκρατικό μοντέλο με τον ακόλουθο τρόπο: «η γνωστή εικόνα μιας ιεραρχίας της εξουσίας που οργανώνεται και με τη σειρά της διαμορφώνεται από τον καταμερισμό της εργασίας και την εξειδίκευση των λειτουργιών με θέσεις πλήρους απασχόλησης που βασίζονται κατ' αρχήν με βάση την αξία, τακτικά κλιμάκια καριέρας κ.λπ.».

Η κατανόηση των γενικών θεωριών της οργάνωσης απαιτεί να έχουμε μια σταθερή αντίληψη αυτής της ιδέας.

Η γραφειοκρατική θεωρία είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη οποιασδήποτε γενικής οργανωτικής θεωρίας (μέσω της συγκριτικής οδού) και κανείς δεν έχει την πολυτέλεια να την αγνοήσει έως ότου ζωγραφιστεί μια πιο ολοκληρωμένη και διαφωτιστική εικόνα του οργανωτικού κόσμου. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όσον αφορά τον πρωταρχικό στόχο μιας φιλελεύθερης εκπαίδευσης, ο οποίος είναι να επιτρέψει στους μαθητές να κατανοήσουν τη θέση τους στον κόσμο και πώς σχετίζονται με αυτόν.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές σχολές σκέψης που μπορούν να εξεταστούν κατά την εργασία μέσα στα όρια του πλαισίου της κλασικής θεωρίας της οργάνωσης.

Σύμφωνα με αυτές τις σχολές σκέψης, η ανάπτυξη της κλασικής θεωρίας, παρόμοια με την ανάπτυξη άλλων θεωριών, αντανakλούσε τις πεποιθήσεις ή τα ιδανικά της εποχής της σχετικά με τον κατάλληλο τρόπο για τους οργανισμούς να εκπληρώσουν τις ευθύνες τους. Ως άμεση συνέπεια αυτού, οι πρώτες θεωρίες των οργανισμών επικεντρώθηκαν στη λειτουργία των προϋπαρχόντων οργανισμών.

Εξαιτίας αυτού, το διακριτικό χαρακτηριστικό της κλασικής οργανωτικής θεωρίας ήταν η έμφαση που δόθηκε στην ανάπτυξη ενός πλαισίου για τους οργανισμούς που εξαρτιόταν από την ορθολογική συμπεριφορά των ανθρώπινων συστατικών τους.

Οι δύο σχολές σκέψης έχουν καταλήξει σε αντίθετες θεωρητικές ερμηνείες των φαινομένων ως συνέπεια των ανόμοιων τρόπων με τους οποίους βλέπουν τους οργανισμούς. Ωστόσο, δεν έχουν ακόμη καταλήξει σε μια πνευματική ή φιλοσοφική συναίνεση για αυτό το θέμα.

Ο εν λόγω ειδικός πιστεύει ότι η μηχανική σχολή της οργανωτικής θεωρίας είναι αντιπροσωπευτική των δυνάμεων του σκότους μέσα στη σύγχρονη τάση της οργανωτικής θεωρίας.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η μηχανική σχολή οργανωσιακής θεωρίας απεικονίζει τους οργανισμούς ως μηχανές δίνοντας έμφαση στην κεντρική εξουσία, τις σαφείς γραμμές εξουσίας, την ειδίκευση και την εξειδίκευση, τον έντονο καταμερισμό εργασίας, τους κανόνες και τους κανονισμούς και τον σαφή διαχωρισμό προσωπικού και γραμμής .

Ότι η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων, η οποία δίνει έμφαση στους ανθρώπους καθώς και σε ιδέες όπως «ανάθεση εξουσίας», «αυτονομία των εργαζομένων», «εμπιστοσύνη και διαφάνεια», «ανησυχία για το πλήρες άτομο» και «διαπροσωπική δυναμική», έχει θεωρήθηκε ως αναπαράσταση των θετικών δυνάμεων στον κόσμο.

Για να βάλει αυτές τις έννοιες σε προοπτική, ο Perrow (1972) ισχυρίστηκε ότι το πρώτο στάδιο στην εξέλιξη της οργανωτικής θεωρίας ήταν η άρθρωση των

κλασικών αρχών στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα και στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Αυτές οι διαχρονικές μέθοδοι χορήγησης αναφέρονται μερικές φορές ως "επιστημονική διαχείριση" ή "κλασική διαχείριση" κατά περίπτωση.

Υπήρχε πάντα κάποια αντίσταση ενάντια στα αυταρχικά ή ελεγχόμενα χαρακτηριστικά των κλασικών οργανωτικών θεωριών.

Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτής της μελέτης, οι φυσικές ομαδοποιήσεις εντός των οργανισμών είναι πολύ σημαντικές. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να έχουμε «ανοδική επικοινωνία», «δύναμη από κάτω και όχι από πάνω» και «ηγέτες που ενεργούν ως συνεκτική δύναμη».

Είναι απολύτως σαφές ότι αυτό συμβαίνει λόγω του γεγονότος ότι «η έρευνα ανέδειξε τον ρόλο των άτυπων ομάδων, τους κανόνες περιορισμού της εργασίας, την αξία της αξιοπρεπούς, ανθρώπινης ηγεσίας και τον ρόλο της ψυχολογικής χειραγώγησης των εργαζομένων μέσω του συμβουλευτικού συστήματος». που ήταν κάτι που προηγουμένως ήταν άγνωστο στο κλασικό δόγμα.

Τα θεμέλια της πλειοψηφίας των ερευνών που είχαν γίνει στο παρελθόν βελτιώθηκαν, ώστε τα αποτελέσματα από αυτές τις μελέτες να μπορούν να εφαρμοστούν σε επιχειρήσεις.

Η φιλοσοφία του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων είχε σημαντικό αντίκτυπο στις πνευματικές και ερευνητικές ανησυχίες πολλών στοχαστών σχετικά με τη φύση των οργανισμών και τη σύνδεσή τους με το ηθικό των ανθρώπων-εργαζομένων που εργάζονται μέσα τους.

Ο Henry, ο οποίος έχει μελετήσει την εξέλιξη της οργανωσιακής θεωρίας από τις πρώτες μέρες της, προσδιόρισε τρία μοντέλα ως σταθμούς πορείας στην πορεία προς την κατανόηση της εξέλιξης του θέματος από την άποψη των παραδειγμάτων.

Αυτά τα μοντέλα περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά κάθε σταδίου καθώς και την ώθηση για μετάβαση μεταξύ τους. Αναφέρθηκε στην κλασική παράδοση ως το «στενό μοντέλο» της οργανωτικής θεωρίας και την προσδιόρισε ως το «ιδανικό είδος» της οργανωτικής θεωρίας.

Σύμφωνα με το επιχείρημά του, αυτό το παράδειγμα θα μπορούσε να θεωρηθεί ως εφιαλτήριο για την ανάπτυξη της οργανωτικής θεωρίας τα επόμενα χρόνια.

Αυτό το παράδειγμα, ίσως περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο, είναι αναμφίβολα υπεύθυνο για τη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι διαχειριστές συλλαμβάνουν και εκτελούν τα καθήκοντά τους. Πολλές εναλλακτικές περιγραφές έχουν χρησιμοποιηθεί σε αυτό το παράδειγμα, συμπεριλαμβανομένων των γραφειοκρατικών, ιεραρχικών, τυπικών, λογικών και μηχανικών.

Μέσα στις παραμέτρους του μοντέλου κλεισίματος, λειτουργούν τώρα τουλάχιστον τρία επιτυχημένα σχολεία. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις αυτού, συμπεριλαμβανομένης της γραφειοκρατικής θεωρίας, του Τειλορισμού (Taylorism) και της διοίκησης (Taylor, 1911).

Ακολουθεί μια λίστα με μερικά από τα σημαντικά χαρακτηριστικά του μοντέλου που αυτός ο ερευνητής σημείωσε ως σημαντικά:

- Ενώ γίνονται ενέργειες που θεωρούνται φυσιολογικές, επικρατούν σταθερές συνθήκες.
- Συγκέντρωση και εστίαση στις ατομικές δραστηριότητες (δηλαδή, ένας καταμερισμός εργασίας).
- Τονίζονται τα μέσα (ή η πιο αποτελεσματική προσέγγιση για την εκτέλεση μιας εργασίας).
- Το υψηλότερο επίπεδο διοίκησης είναι υπεύθυνο για τη διαμεσολάβηση και την επίλυση όλων των εσωτερικών διαφωνιών.
- Στον τόπο απασχόλησής του, τονίζεται η σημασία των υποχρεώσεών του, που μπορεί να θεωρηθούν ως τα καθήκοντα για τα οποία ανατίθεται επίσημα να κάνει κάποιος.
- Το εκχωρημένο διοικητικό στοιχείο γίνεται τελικά το κύριο σημείο εστίασης της αίσθησης υποχρέωσης και δέσμευσης (π.χ. το λογιστήριο).
- Οι άνθρωποι έχουν την εντύπωση ότι ο οργανισμός έχει μια αυστηρή ιεραρχία (δηλαδή, η δομή μοιάζει με πυραμίδα).
- Η γνώση δεν γίνεται πραγματικά δημοκρατική μέχρι να διανεμηθεί σε όλους, και αυτό δεν συμβαίνει έως ότου η ίδια η κορυφή της κοινωνίας (δηλαδή μόνο ο Διευθύνων Σύμβουλος ξέρει τα πάντα).

- Μέσα σε μια εταιρεία, ο τυπικός τρόπος επικοινωνίας είναι κάθετος (δηλαδή, κάποιος λαμβάνει εντολές από τα παραπάνω και μεταδίδει εντολές παρακάτω).
- Η εστίαση είναι σε εκείνους που βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας που στέλνουν εντολές σε εκείνους που μπορούν εύκολα να αναγνωριστούν ως υποδεέστεροι ρόλοι.
- Η σημασία του να δείχνει κανείς αφοσίωση στους ανωτέρους του και να είναι υποταγμένος στην εταιρεία ως σύνολο είναι ένα επαναλαμβανόμενο και διάχυτο θέμα.
- Λόγω του σημαντικού ρόλου που διαδραματίζει το γραφείο και η θέση κάποιου στη διαμόρφωση της προσωπικής του κατάστασης μέσα στον οργανισμό, το κύρος μπορεί να ειπωθεί ότι εσωτερικεύεται.

Αυτό το μοντέλο είναι ένα ιδανικό που οι εταιρείες πρέπει να προσπαθήσουν να επιτύχουν. Ωστόσο, μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοστούν ή να γίνουν πραγματικότητα όλα αυτά τα χαρακτηριστικά. Παρά αυτή τη δυνατότητα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να θεωρούν ότι αυτό το μοντέλο είναι ιδανικό.

Προκειμένου να προσφέρει το πλαίσιο για τις τρεις διαφορετικές σχολές σκέψης που συνθέτουν την τυπολογία τους, ο ερευνητής εξέτασε καθεμία από αυτές τις σχολές σκέψης.

Το έργο του Taylor αποκαλύπτει μια πρόσθετη διαδρομή θεωρητικής ανάπτυξης και αλλαγών παραδειγμάτων στο στενό μοντέλο των οργανισμών. Αυτή η θεωρία, η οποία επικεντρώνεται στις μελέτες χρόνου και κίνησης, άκμασε γύρω στις αρχές του εικοστού αιώνα και έκτοτε κατάφερε να διατηρήσει τη συνάφειά της στον εμπορικό κόσμο (Taylor, 1911).

Το θεμελιώδες δόγμα αυτής της φιλοσοφίας είναι ότι στους ανθρώπους θα πρέπει να δίνεται το ίδιο επίπεδο προσοχής με τις μηχανές που χειρίζονται και ότι όταν πρόκειται για συναλλαγή με άλλους ανθρώπους, η αποτελεσματικότητα πρέπει να υπερισχύει όλων των άλλων εκτιμήσεων.

Αυτή η άποψη πιθανώς προήλθε από τον εισηγητή για τους σκοπούς και τη φιλοσοφία που συνδέονται με αυτή τη θεωρία. Ο Frederick Taylor, ο οποίος πιστώνεται ως ο «ιδρυτής» της επιστημονικής διαχείρισης, ένωσε υποχρεωμένος να εκφράσει την ιδέα ότι οι άνθρωποι μπορεί να ήταν πολύ πιο

παραγωγικοί εάν τα καθήκοντά τους σχεδιάζονταν χρησιμοποιώντας επιστημονικές αρχές (Taylor, 1911).

Πίστευε ότι αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της συνολικής παραγωγής. Ήταν πρωτοπόρος στον τομέα της μελέτης που αργότερα θα γίνει γνωστός ως «χρόνος και κίνηση».

Η ιδέα ότι υπάρχει πάντα «μία ιδανική στρατηγική» για την ολοκλήρωση κάθε δεδομένης εργασίας χρησίμευσε ως βάση για αυτήν την ιδέα. Η έννοια του Τείλορισμού επεδίωξε να βελτιστοποιήσει την παραγωγικότητα βρίσκοντας τη μέθοδο κατασκευής που απαιτούσε τον λιγότερο χρόνο, αλλά παρήγαγε το τελικό προϊόν με την υψηλότερη ποιότητα.

Μέσα σε έναν οργανισμό, είναι ευθύνη του επιστημονικού διευθυντή να διασφαλίσει ότι κάθε βήμα που γίνεται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας ακολουθεί τη «βέλτιστη στρατηγική».

Αυτή η αναγωγική προοπτική των ανθρώπων έχει επικριθεί με το σκεπτικό ότι η προσέγγιση «άνθρωπος ως μηχανή» που υποστηρίζεται από την σχολή επιστημονικής διαχείρισης —γνωστή και ως «άνθρωπος ως μηχανή»—είναι αποκρουστική.

Σε καμία περίπτωση η άτυπη οργάνωση που χρησιμεύει ως το άλλο πρόσωπο της γραφειοκρατίας δεν είναι μόνο ένα αρνητικό στοιχείο, ένα εργαλείο για την παράκαμψη των γραφειοκρατικών κανονισμών και την ανατροπή των στόχων της γραφειοκρατίας σε ορισμένες καταστάσεις.

Αντίθετα, η άτυπη οργάνωση είναι ένα θετικό στοιχείο που συμπληρώνει τη γραφειοκρατία. Κατά συνέπεια, ικανοποιεί τους επίσημους στόχους της γραφειοκρατίας και ως εκ τούτου θεωρείται θετική λειτουργία.

Οι επιχειρήσεις και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αδυνατούν να λειτουργήσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους ελλείψει της θετικής συνεισφοράς αυτής της άλλης πλευράς.

Από την άλλη πλευρά, η σύνδεση μεταξύ άτυπων και επίσημων οργανισμών είναι απαραίτητη για τη συνέχιση της ύπαρξής τους χωρίς να προκαλείται καμία ζημιά στους επίσημους οργανισμούς.



Για να είναι επιτυχές, και οι δύο πλευρές θα πρέπει να προσεγγίσουν τις συναντήσεις τους με μια νοοτροπία «ζήσε και άσε να ζήσεις» και όχι μια προοπτική «ζήσε και άσε να πεθάνεις».

Όταν κάποιος συνεργάζεται με μια άτυπη οργάνωση, πρέπει να δείχνει σεβασμό στην εξουσία των ηγετών της και να δίνει προσοχή στη συλλογική οξυδέρκεια της ομάδας όταν τα μέλη της μιλούν για την οργάνωση ως σύνολο.

Παρά το γεγονός ότι είναι μυστικοπαθείς, οι άτυπες ομάδες έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά.

Οι άτυπες οργανώσεις λειτουργούν ως φορείς κοινωνικού ελέγχου. Οι άτυπες οργανώσεις έχουν ένα καθεστώς και ένα σύστημα επικοινωνίας που είναι μοναδικό για τους ίδιους. Για να επιβιώσουν οι άτυπες οργανώσεις, τα άτομα που αποτελούν αυτές τις οργανώσεις πρέπει να διατηρούν ισχυρούς και συνεχείς δεσμούς μεταξύ τους.

Οι κατηγορίες της νεοκλασικής θεωρίας που καταλήγουν οι ακαδημαϊκοί αντανakλούν τις κοσμοθεωρίες και τις πεποιθήσεις των ίδιων των μελετητών.

Όπως συνέβη με το κλασικό δόγμα που προέκυψε, το νεοκλασικό δόγμα μπορεί να υποδιαιρεθεί σε μερικές διαφορετικές σχολές σκέψης. Οι ανθρώπινες διασυνδέσεις, η οργανωτική ανάπτυξη και ο οργανισμός ως μονάδα που λειτουργεί στο περιβάλλον του είναι οι πρωταρχικοί στόχοι αυτών των σχολείων.

Παρά την πνευματική υπεροχή της νεοκλασικής ιδεολογίας, δεν έχει καταφέρει να αποτρέψει την ανάπτυξη ανταγωνιστικών, πληρέστερων απόψεων για το τι είναι οι οργανισμοί και πώς πρέπει να λειτουργούν.

Για να επαναλάβουμε, ως απάντηση στις αδυναμίες της νεοκλασικής έννοιας της οργανωτικής θεωρίας, έχουν αναδυθεί νέες ιδέες και φιλοσοφικές προοπτικές για το ρόλο των οργανισμών και των ανθρώπων που εργάζονται μέσα σε αυτούς, τόσο τώρα όσο και στο μέλλον. Αυτές οι ιδέες και προοπτικές αφορούν τόσο το παρόν όσο και το μέλλον. Η θεωρία της νεοκλασικής οργάνωσης έχει δεχθεί επίθεση από ποικίλα διαφορετικά πλεονεκτήματα τα τελευταία χρόνια.

Μία από αυτές τις επικρίσεις συνοψίστηκε από τον Scott (1961) με τον ακόλουθο τρόπο:

«Υπάρχουν άλλοι που πιστεύουν ότι η νεοκλασική σχολή οργανωτικής θεωρίας δεν είναι πλέον σχετική στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Μερικοί άνθρωποι υποστηρίζουν ότι οι ανθρώπινες σχέσεις δεν είναι τίποτα άλλο από μια μικρή συλλογή ιστοριών και δεδομένων, ενώ άλλοι ισχυρίζονται ότι δεν είναι τίποτα άλλο από ένα εργαλείο για ανέντιμη επιρροή σε άλλους ανθρώπους».

Το νεοκλασικό δόγμα, όπως και η κλασική θεωρία που προηγήθηκε, έχει δυσκολίες με περιορισμένο εύρος, περιορισμένη έμφαση και αδυναμία να ενσωματώσει τις μυριάδες πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς που διερευνά.

Η θεωρία της σύγχρονης οργάνωσης είναι μια ξεχωριστή σχολή σκέψης που προέκυψε για να αντιμετωπίσει τις ελλείψεις στην κατανόηση των ρόλων των ανθρώπων στους οργανισμούς.

Ενώ μοιράζεται κάποιες ομοιότητες με τη νεοκλασική σχολή σκέψης, οι δύο σχολές σκέψης διαφέρουν ως προς την κατεύθυνση που παίρνουν και την εστίαση που δίνουν στην έρευνά τους.

Η αντίληψη ότι η περιεκτική ματιά σε έναν οργανισμό αποδίδει τις πιο οξυδερκείς πληροφορίες είναι αυτή που είναι πιο ευρέως διαδεδομένη μεταξύ των θεωρητικών.

Η εστίαση, η εννοιολογική αναλυτική βάση και η εξάρτηση από εμπειρικά ερευνητικά δεδομένα είναι αυτά που διαφοροποιούν τη σύγχρονη θεωρία του οργανισμού από προηγούμενες προσεγγίσεις στη μελέτη των οργανισμών.

Η χρήση μιας προσέγγισης βασισμένης σε συστήματα στην οργανωτική έρευνα είναι ο τρόπος με τον οποίο η σύγχρονη οργανωτική θεωρία ανεβάζει το εννοιολογικό επίπεδο της μελέτης του οργανισμού πάνω και πέρα από αυτό των κλασικών και νεοκλασικών προσεγγίσεων.

Αυτό το κάνει αναδεικνύοντας μια σειρά ζητημάτων που οι πρόγονοί του δεν αντιμετώπισαν επαρκώς, και κάνοντας αυτό χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση βασισμένη σε συστήματα στην οργανωτική έρευνα.

Ωστόσο, οι επιστήμονες και οι θεωρητικοί που εργάζονται κάτω από αυτό το παράδειγμα δεν μπόρεσαν να καταλήξουν σε μια ολοκληρωμένη κατανόηση των ρόλων που διαδραματίζουν οι οργανισμοί στον σημερινό κόσμο.

Για το λόγο αυτό, έχει αναφερθεί ότι «η θεωρία της σύγχρονης οργάνωσης δεν είναι ένα ενιαίο σώμα σκέψης». Όταν σκέφτονται το σύστημα, πολλοί συγγραφείς και ερευνητές δίνουν διαφορετική προτεραιότητα σε διαφορετικές πτυχές του. Η μελέτη των συστημάτων συχνά επικεντρώνεται στο επαναλαμβανόμενο θέμα της προσπάθειας διερεύνησης ολόκληρου του οργανισμού.

Στον πυρήνα κάθε ανάλυσης συστήματος που διεξάγεται σε έναν οργανισμό βρίσκονται τα «εξαρτήματα, οι συνδέσεις, οι διαδικασίες και οι στόχοι του συστήματος».

Αυτά τα στοιχεία έχουν ή θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως δομικά στοιχεία της τρέχουσας θεωρίας οργάνωσης. Το άτομο, η επίσημη δομή, η άτυπη οργάνωση, τα πρότυπα κατάστασης και ρόλων και το φυσικό περιβάλλον είναι τα πέντε στοιχεία που συνδυάζονται για να δημιουργήσουν το πρώτο στοιχείο. Το Φυσικό Περιβάλλον είναι το έκτο συστατικό.

Επιπλέον, προκύπτουν ορισμένα πρότυπα σύνδεσης μεταξύ αυτών των διαφόρων συνιστωσών, που χαρακτηρίζονται από την προσαρμογή των προσδοκιών με έναν συνεχόμενο τρόπο μεταξύ των μερών που εμπλέκονται στην αλληλεπίδραση:

Τα άτομα σε μια ομάδα, που είναι ασθενώς συνδεδεμένα μεταξύ τους, διατηρούν μια συνεπή ροή επικοινωνίας μεταξύ τους. Αυτή η σχέση μπορεί να συνοψιστεί, με λίγα λόγια, λέγοντας ότι υπάρχει μια αμοιβαία προσαρμογή των προσδοκιών του άλλου.

Τόσο το άτομο όσο και η άτυπη οργάνωση έχουν προσδοκίες σχετικά με τα είδη ικανοποίησης που θα βιώσουν ως αποτέλεσμα της συμμετοχής τους στην εταιρεία του άλλου ή στην απόδοση των αντίστοιχων εργασιών τους. Αυτές οι προσδοκίες σχετίζονται με τους τύπους εκπλήρωσης που πιστεύουν ότι θα βιώσουν.

Λόγω του αντίκτυπου που έχει η προσωπικότητα ενός ατόμου στις κοινωνικές συμβάσεις, και τα δύο σύνολα κανόνων έχουν αντίκτυπο το ένα στο άλλο. Τα

μέλη της ομάδας τροποποιούν τη συμπεριφορά τους για να συμμορφώνονται με τα πρότυπα που έχει θεσπίσει η πλειοψηφία, ενώ τα μέλη της μειοψηφίας ενδέχεται να αποκλίνουν από αυτά τα πρότυπα.

Η κατανόηση αυτού του προτύπου αλληλεπίδρασης, το οποίο αποτελεί το θεμέλιο της τρέχουσας θεωρίας του οργανισμού, είναι παρόμοια με την κατανόηση που απαιτείται από τις αντιλήψεις για το καθεστώς και τη λειτουργία. Ένας από τους τρόπους με τους οποίους οι σύγχρονες εταιρείες προσπαθούν να ενσωματώσουν διάφορες μορφές γνώσης στο πλαίσιο των ιεραρχικών τους δομών είναι μέσω της χρήσης της έννοιας των ρόλων. Μια δομή απασχόλησης που είναι οργανωμένη ιεραρχικά και περιλαμβάνει τόσο υφιστάμενους όσο και ανώτερους ρόλους.

Ο ρόλος μιας θέσης είναι υποταγμένος στον ρόλο μιας άλλης θέσης. Ο δεύτερος ρόλος υπερέχει του πρώτου ρόλου, αλλά υποτάσσεται στον τρίτο ρόλο και ούτω καθεξής.

Οι ενέργειες που κάνει ένα άτομο σε μια δεδομένη περίπτωση βασίζονται στο πόσο καλά μπορεί να εκπληρώσει τις απαιτήσεις των ανθρώπων γύρω του.

Οι πολιτιστικοί ρόλοι είναι μαθημένα ταλέντα. Ομοίως με άλλα πολιτισμικά μεταδιδόμενα πρότυπα συμπεριφοράς, οι ρόλοι ανθρώπου-προϊσταμένου είναι αυτοί που μαθαίνονται από τη μια γενιά στην άλλη.

Αυτό το πεπειραμένο άτομο εξηγεί ότι «οι σύγχρονες διατυπώσεις της οργάνωσης των γραφείων ορίζουν την οργάνωση εξ ολοκλήρου με όρους ιεραρχίας» ως αποτέλεσμα του γεγονότος ότι «περιέχουν σημαντικά χαρισματικά στοιχεία

Το σύστημα αξιών του οργανισμού πρέπει να υποδεικνύει τουλάχιστον μια θεμελιώδη αποδοχή των πιο γενικευμένων αξιών του ανώτερου συστήματος, εκτός εάν ο εν λόγω οργανισμός είναι παρεκκλίνων που δεν είναι περιλαμβανεται στο υπερτακτικό σύστημα.

Δεύτερον, στο αναγκαίο επίπεδο γενικότητας, η αξιολογική νομιμοποίηση της θέσης ή του «ρόλου» ενός οργανισμού στο ανώτερο σύστημα είναι το πιο σημαντικό συστατικό του συστήματος αξιών ενός οργανισμού. Αυτό συμβαίνει επειδή η θέση ή ο ρόλος ενός οργανισμού στο σύστημα καθορίζει πώς γίνεται αντιληπτός από άλλους οργανισμούς.

Μια πιο τυπική προσέγγιση στη δομική ανάλυση είναι να εστιάσουμε στην κατανόηση των ανθρώπων που αποτελούν έναν οργανισμό καθώς και των δραστηριοτήτων που κάνουν.

Ως αποτέλεσμα, θεωρούμε συχνά ότι ένας οργανισμός έχει "διαχείριση" ή "διοίκηση" - μια ομάδα ανθρώπων που έχουν "ιδιαίτερη ευθύνη" για τις υποθέσεις του οργανισμού, η οποία τυπικά εκφράζεται ως "δημιουργία πολιτικής" ή "λήψη αποφάσεων".

Σύμφωνα με την επικρατούσα άποψη των οργανισμών, όλα τα στοιχεία του συστήματος έχουν την ίδια σημασία και σχετίζονται μεταξύ τους. Ως αποτέλεσμα, αυτές οι πτυχές συνδυάζονται σε μια διαμόρφωση γνωστή ως οργανωτικό σύστημα, η οποία βασίζεται σε μια ιεραρχική δομή.

Συμπερασματικά, οι νεοκλασικιστές δεν εξαιρέθηκαν από την κριτική για την έλλειψη μελέτης της επικοινωνιακής διαδικασίας. Στην πορεία, αναπτύχθηκε η έννοια ότι «η επικοινωνία συζητείται επανειλημμένα στη νεοκλασική θεωρία, αλλά η εστίαση είναι στην περιγραφή των τύπων δραστηριότητας επικοινωνίας, δηλ. επίσημο-άτυπο, κάθετο-οριζόντιο, προσωπικό γραμμής».

Ομοίως, η σύγχρονη οργανωσιακή θεωρία τριχοτομεί τους στόχους του οργανισμού δηλώνοντας ότι αυτοί οι στόχοι μπορεί είτε να αλληλοενισχύονται είτε εντελώς ξεχωριστοί. Οι τρεις στόχοι είναι η επέκταση, η σταθερότητα και η επικοινωνία. Η σημασία της επικοινωνίας ως κόλλας που συγκρατεί το σύστημα συχνά παραβλέπεται υπέρ των πιο απτών μετρήσεων.

Τόσο η σύγχρονη οργανωτική θεωρία όσο και η γενική θεωρία συστημάτων προσπαθούν να κατανοήσουν, επομένως υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των δύο.

- Τα συστατικά που συνθέτουν τα αδρανή καθώς και η κίνηση ατόμων μέσα και έξω από το σύστημα.
- Η δυναμική αλληλεπίδραση των ανθρώπων με το περιβάλλον που είναι εγγενές στο σύστημα.
- Η ικανότητα των επιμέρους μελών του συστήματος να επικοινωνούν μεταξύ τους.
- Ανησυχίες για τη δυνατότητα επέκτασης του συστήματος καθώς και για τη γενική του σταθερότητα.

Παρόλο που η θεωρία της σύγχρονης οργάνωσης και η γενική θεωρία συστημάτων επικεντρώνονται στον οργανισμό ως σύνολο ως πρωταρχικό αντικείμενο έρευνας, η θεωρία της σύγχρονης οργάνωσης είναι πιο στενά προσαρμοσμένη στη διερεύνηση των ανθρώπινων οργανισμών, ενώ η γενική θεωρία συστημάτων είναι πιο περιεκτική.

Επιπλέον, η έννοια των οργανισμών στις ανθρώπινες κοινωνίες έχει δηλωθεί ότι γίνεται καλύτερα κατανοητή με τη βοήθεια της σύγχρονης οργανωτικής θεωρίας.

Τα ακόλουθα διευκρινίζουν τη σημασία της συμβολής του στην εμπάθυνση των γνώσεών μας για τους οργανισμούς: Ένα αναπτυσσόμενο θέμα έρευνας, η τρέχουσα θεωρία του οργανισμού γίνεται πιο σημαντική από διοικητική άποψη.

Επειδή προσφέρει μια πλατφόρμα για την ενσωμάτωση ευρημάτων από τις κοινωνικές και φυσικές επιστήμες καθώς και εκείνων από την κλασική θεωρία, οι δυνατότητες είναι τεράστιες επειδή θα επιτρέψει τη διαμόρφωση μιας πιο ολοκληρωμένης κατανόησης της ανθρώπινης οργάνωσης.

Παρόλα αυτά, έχει αποδειχθεί ότι υπάρχουν ορισμένα ζητήματα και ελλείψεις με τη θεωρία. Αυτά, τα οποία μπορούν να αναχθούν στις ξεχωριστές απόψεις των στοχαστών που συνέβαλαν σε αυτή τη σχολή σκέψης, μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

Οι θεωρητικοί των σύγχρονων οργανισμών συχνά εμμένουν αδιαμφισβήτητα σε ιδέες για κατοικίδια, δηλώνοντας ότι αυτές οι πεποιθήσεις αποτελούν μέρος του κανόνα της θεωρίας του συστήματος, ενώ ταυτόχρονα απέτυχαν να παρουσιάσουν κανένα στοιχείο για να υποστηρίξουν τους ισχυρισμούς τους.

Τόσο η ανάλυση συστήματος, η οποία εφαρμόζεται εδώ και αρκετό καιρό, όσο και οι οργανωτικές δομές που χρησιμοποιούνται τώρα μπορεί να αναχθούν σε παλαιότερες εποχές.

Επιπλέον, τα εμπειρικά θεμέλια της τρέχουσας οργανωτικής θεωρίας προέρχονται από πιο εις βάθος μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε μικρότερη κλίμακα και δημοσιεύτηκαν σε ακαδημαϊκά περιοδικά κατά τη διάρκεια πολλών ετών.

Παρά τις διαφορές τους στους προσανατολισμούς και τα φιλοσοφικά σημεία αναλυτικής αφετηρίας, οι πολυάριθμοι οργανωτικοί θεωρητικοί που έχουν εργαστεί πάνω στο θέμα της οργάνωσης από τις κλασικές απαρχές της φαίνεται να έχουν καταλήξει σε νέα συναίνεση για το θέμα. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι η χωριστή συγκέντρωσή τους ήταν στο θέμα της οργάνωσης.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, όπως το έθεσε ένας συγγραφέας, «όλοι φαίνεται να συμφωνούν ότι οι οργανισμοί είναι συστήματα και, πράγματι, είναι ανοικτά συστήματα».

Αυτό, με τη σειρά του, απαιτεί μια σύγκριση μεταξύ του κλασσικού δόγματος (ένα κλειστό μοντέλο) και του νεοκλασσικού δόγματος (ένα ανοιχτό μοντέλο), καθώς και της μετέπειτα σύνθεσής τους, η οποία εξηγείται μέσω της έννοιας της «νεότερης παράδοσης».

Η διαφορά μεταξύ των κλειστών και ανοιχτών μοντέλων οργανωσιακής θεωρίας μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερις κύριες κατηγορίες:

1. Η προοπτική κάποιου για το χώρο εργασίας.
2. Η οπτική του για την ανθρωπότητα,
3. Η οπτική του για το ρόλο της χειραγώγησης στο χώρο εργασίας
4. Η προοπτική κάποιου για το ρόλο του οργανισμού στην κοινωνία.

Το κλειστό μοντέλο κάνει την υπόθεση ότι το περιβάλλον θα είναι πάντα το ίδιο και μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια, ενώ το ανοιχτό μοντέλο προετοιμάζεται για μια δυναμική και συνεχώς μεταβαλλόμενη πραγματικότητα.

Αντίθετα, το κλειστό μοντέλο διατηρεί απαισιόδοξες, χειραγωγικές, δικτατορικές, συνταγματικές και υποδεέστερες απόψεις για τον άνθρωπο σε οργανισμούς, ενώ το ανοιχτό μοντέλο διατηρεί αισιόδοξες και συμμετοχικές απόψεις του ανθρώπου στους οργανισμούς και την οργάνωση αυτή καθαυτή κατά μήκος των προαναφερθέντων προσδιορισμένων μεταβλητών.

Πιο συγκεκριμένα, το κλειστό μοντέλο υιοθετεί μια παράλογη προσέγγιση στην οργάνωση, ενώ το ανοιχτό μοντέλο απαιτεί σημαντικό βαθμό ορθολογικότητας στις εφαρμογές του.

Αυτή η σύγκριση, παρά τις προφανείς διαφορές μεταξύ των δύο συστημάτων, καταδεικνύει την κρίσιμη ανάγκη να διερευνηθεί η δυνατότητα σύνθεσης αυτών των συστημάτων.

Παρά τις σημαντικές διαφορές μεταξύ τους, αυτά τα μοντέλα θα μπορούσαν να συνδυαστούν σε ένα ενιαίο συνεκτικό σύνολο. Και τα δύο πλαίσια ξεκινούν με την υπόθεση ότι ο οργανισμός θα προσαρμοστεί στο περιβάλλον του, ανεξάρτητα από το αν αυτό το περιβάλλον είναι σταθερό ή όχι.

Ο επιτυχημένος συνδυασμός των δύο μοντέλων βασίζεται στις ακόλουθες τρεις βασικές προϋποθέσεις:

- (1) Οι οργανισμοί και το περιβάλλον τους μπορεί να αλλάξουν και να αλλάξουν.
- (2) Οι οργανισμοί και οι άνθρωποι που εργάζονται μέσα τους ενεργούν για να επιβιώσουν.
- (3) Οργανισμοί και οι άνθρωποι που εργάζονται μέσα τους μπορούν και μαθαίνουν από τα λάθη τους.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν μοντέλα ή σχηματικές εξηγήσεις για να κατανοήσουν τις θεμελιώδεις έννοιες που στηρίζουν την οργανωτική θεωρία και την εξέλιξή της μέσα στο χρόνο, όπως παρέχεται από μια ευρεία ποικιλία μελετητών και φιλοσόφων. Αυτές οι ιδέες έχουν προταθεί από διάφορα άτομα.

Παρακάτω παρέχονται δύο απεικονίσεις αυτού για ανάγνωση. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι η παρουσίαση τέτοιων μοντέλων ή σχηματικών επεξηγήσεων δίνεται με ενδελεχή κατανόηση και λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις της πνευματικής, φιλοσοφικής ή/και ιδεολογικής επιφύλαξης για το θέμα που χειρίζονται τέτοια μοντέλα. Αυτό είναι ένα σημαντικό σημείο που πρέπει να έχετε κατά νου όταν συζητάτε το θέμα.

Ενώ αναγνωρίζεται ότι η επιδίωξη της γνώσης και η διεύρυνση των συνόρων της θα συνεχίσει να είναι εκλεκτική από την άποψη της πιθανής συναίνεσης ή εναγκαλισμού, αναγνωρίζεται επίσης ότι το ερώτημα ποιος από τους θεωρητικούς προηγήθηκε του άλλου ως προς την ιστορική αναφορά ή η παραδειγματική επιρροή θα παραμείνει θέμα λόγου που θα παραμείνει πηγή διαφωνίας. Κι αυτό παρά το γεγονός ότι αναγνωρίζεται ότι η επιδίωξη της γνώσης και η διεύρυνση των συνόρων της θα συνεχίσει να είναι εκλεκτική.



Τα μοντέλα παρουσιάζονται χωρίς να παραμελείται η διαμάχη για τη σειρά αυτών των τάσεων ή φάσεων, η οποία συνεχίζεται μεταξύ ακαδημαϊκών και θεωρητικών από την κλασική περίοδο και έχει διατυπωθεί και τεκμηριωθεί με ποικίλους διαφορετικούς τρόπους. Αυτή η συζήτηση συνεχίζεται εδώ και αρκετό καιρό.

Σε ένα θέμα που ήταν και πιθανότατα θα συνεχίσει να είναι αμφιλεγόμενο για αρκετό καιρό, ο στόχος αυτής της εργασίας δεν είναι να προσπαθήσει να επιβάλει κάποια συγκεκριμένη άποψη στις αποδόσεις. μάλλον, ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι απλώς να παρουσιάσει μια οπτική απεικόνιση.

Μια συνοπτική μελέτη των εννοιών των της θεωρίας της οργάνωσης και της μαθησιακής οργάνωσης μπορεί να είναι επωφελής για μια υποθετική ανακεφαλαίωση, υπό την προϋπόθεση ότι δεν διαταράσσει τη ροή του επιχειρήματος που έχει παρουσιαστεί μέχρι αυτό το σημείο της εργασίας.

Η θεωρία του Taylor ήρθε μετά του Adams Smith όσον αφορά την τεκμηρίωση και την υποτιθέμενη υπεροχή σε σχέση με το θέμα της οργανωσιακής θεωρίας και την οπτική των ατόμων που εργάζονται σε οργανισμούς. Οι ιδέες του Taylor ακολούθησαν τα βήματα του Smith ως προς αυτό (Taylor, 1911).

Ο Frederick Taylor, ο οποίος θεωρείται ευρέως ως ο «πατέρας της επιστημονικής διαχείρισης», στήριξε τις πρωτοποριακές του μελέτες στους εργάτες των επιχειρήσεων (Taylor, 1911).

Έβαλε την ιδέα ότι οι εργαζόμενοι στη μεταποιητική βιομηχανία θα μπορούσαν να είναι σε θέση να ενισχύσουν σημαντικά την παραγωγή εάν οι ευθύνες τους ήταν διευθετημένες με τον κατάλληλο τρόπο.

Η επιστημονική του προσέγγιση στη διαχείριση βασίστηκε στην ιδέα ότι υπάρχει πάντα μια ενιαία, καλύτερη μέθοδος για την επίτευξη οποιουδήποτε στόχου, και ήταν πρώιμος υποστηρικτής της έρευνας χρονικής κίνησης. Με λίγα λόγια, η επιστημονική διαχείριση που αναπτύχθηκε από τον Frederick Taylor μπορεί να κατανοηθεί ως εξής (Taylor, 1911):

- Ο σκοπός της επιστημονικής διαχείρισης είναι να βελτιστοποιήσει την παραγωγή βρίσκοντας τα μέσα για να γίνουν πράγματα που απαιτούσαν τον λιγότερο χρόνο, ήταν τα πιο αποτελεσματικά και απαιτούσαν τη

μικρότερη προσπάθεια. Ο Taylor είπε ότι μόλις καθοριστεί ο «ένας ιδανικός τρόπος» για την εκτέλεση μιας εργασίας, η διοίκηση έπρεπε να καταστήσει υποχρεωτική τη χρήση του από τους υπαλλήλους.

- Αυτή η σχολή σκέψης φαινόταν να έχει διεισδύσει στον ίδιο τον πυρήνα κάθε λειτουργικού οργανισμού, και το έκανε πιο έντονα κατά την κλασική περίοδο, όταν η θεσμική και δομική προοπτική των πραγματοποιημένων οργανισμών οδηγούσε σε ένα κύμα ευρείας πνευματικής αποδοχής. Επιπλέον, αυτή η σχολή σκέψης φαινόταν να έχει διεισδύσει στον ίδιο τον πυρήνα καθενός από αυτές τις οργανώσεις.
- Η φιλοσοφία του Taylor είχε μια απαισιόδοξη άποψη για τον άνθρωπο υπό την ιδιότητά του ως υπαλλήλου. Έκανε τη σύνδεση μεταξύ αυτού και της ιδέας του «σκόπιμα αργά στη δουλειά», συχνά γνωστό ως «στρατιώτης» (Taylor, 1911).
- Θεωρήθηκε επίσης ότι η αντίληψη των Taylor ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν μια «στρατιωτική προσέγγιση» στην εργασία τους προήλθε από την έλλειψη ενδιαφέροντος και ενθουσιασμού εκ μέρους της διοίκησης (Taylor, 1911).
- Οι εργαζόμενοι περιφρονούν την αποτελεσματικότητα και την αυξημένη απόδοση επειδή έχουν συνηθίσει να τους λένε τι να κάνουν, αλλά ο Taylor αποκάλυψε αυτό το γεγονός για να μπορέσουν να το χειριστούν. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι αντιπαθούν πλέον την αποτελεσματικότητα και την αυξημένη παραγωγή.
- Η ιδέα ότι η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα θα μπορούσαν να αυξηθούν με τη χρήση των κατάλληλων διαδικασιών και τεχνολογίας ήταν το θεμελιώδες δόγμα πάνω στο οποίο ιδρύθηκε το δόγμα του Τεϊλορισμού (Taylorism) (Taylor, 1911).
- Η εποχή του Taylor ήταν πριν από τη δημιουργία των εργατικών συνδικάτων. Ως εκ τούτου, ασχολήθηκε με τους εργαζόμενους σε ατομική βάση. Δεν υπάρχουν σταθερές οδηγίες ή κανονισμοί που πρέπει να τηρείτε ενώ εργάζεστε εντός του πλαισίου του τεϊλορισμού. Η ιδεολογία του Τεϊλορισμού (Taylorism) είναι εντελώς κληρονομημένη (Taylor, 1911).

- Τόσο η στάση των εργαζομένων όσο και των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τις υποχρεώσεις τους μεταξύ τους και το εργατικό δυναμικό στο σύνολό του πρέπει να υποβληθούν σε έναν θεμελιώδη μετασχηματισμό για να είναι επιτυχής η επιστημονική διαχείριση. Μόνο τότε η επιστημονική διαχείριση θα μπορέσει να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα. Δεν υπάρχει τέτοιο πράγμα όπως επιστημονική διαχείριση όσο δεν έχει πραγματοποιηθεί αυτή η αλλαγή παραδείγματος.
- Είναι δυνατό να επιτυγχάνετε συνεχώς την πρωτοβουλία, την ικανότητα, την καλή θέληση και τις καλύτερες προσπάθειες των εργαζομένων χρησιμοποιώντας επιστημονικές πρακτικές διαχείρισης.

Μπορεί να παρατηρηθεί μια εντυπωσιακή διαφορά μεταξύ της νεοκλασικής οργανωτικής θεωρίας και των υποστηρικτών της, από τη μία πλευρά, και της κλασικής οργανωτικής θεωρίας και των συγχρόνων της, από την άλλη. Η νεοκλασική θεωρία είναι ένα πιο σύγχρονο παράδειγμα σε σύγκριση με το κλασικό δόγμα που προέκυψε. Η νεοκλασική θεωρία αναπτύχθηκε τον δέκατο ένατο αιώνα.

Η νεοκλασική θεωρία οργάνωσης υποστηρίζει ότι η παραδοσιακή (κλασική) οργανωτική θεωρία δίνει ανεπαρκή προσοχή στις ανάγκες και τις αλληλεπιδράσεις μεμονωμένων μελών ενός οργανισμού. Αυτή είναι μια από τις επικρίσεις που ασκούνται κατά της παραδοσιακής (κλασικής) οργανωτικής θεωρίας.

Το πρωταρχικό δόγμα των θεωρητικών της νεοκλασικής οργάνωσης ήταν ότι οι εταιρείες δεν μπορούσαν να λειτουργήσουν επιτυχώς ως ανεξάρτητες οντότητες απομονωμένες από την ευρύτερη κοινωνία. Για να το θέσουμε αλλιώς, οι νεοκλασικοί μελετητές πίστευαν ότι η πραγμάτωση των οργανισμών ήταν αδύνατο να γίνει με επιτυχία.

Δήλωσαν ότι η οργανωτική ιδέα μιας ενοποιημένης αλυσίδας διοίκησης δεν μπορεί να λειτουργήσει καλά όταν υπάρχει καταμερισμός εργασίας μεταξύ διαφόρων τμημάτων της εταιρείας.

Είπαν ότι ήταν σε ευθεία αντίθεση με την έννοια της εξουσίας στο σύνολό της. Οι δημοσιεύσεις πολλών ακαδημαϊκών που συνδέονται με αυτή τη σχολή σκέψης δίνουν μια προοπτική σε αυτά τα θέματα.

Ο Philip Selznick υπογράμμισε ότι η επίσημη δομή μιας εταιρείας είναι άσκοπη εάν δεν υπάρχει επίσης μια ισχυρή άτυπη δομή και ομάδα. Μετά από αυτό, χρησιμοποίησε αυτό για να εξηγήσει τι είναι ένας οργανισμός: μια συλλογή μεθόδων που είναι μεθοδικά δομημένες για την επίτευξη ενός στόχου.

Η ύπαρξη άτυπων οργανώσεων εντός των επίσημων, όπου είναι αναπόσπαστα κρίσιμες για τη λειτουργία της επίσημης δομής, σύμφωνα με τον ίδιο, έχει παραμεληθεί θλιβερά στις κλασικές οργανωτικές θεωρίες. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι η ύπαρξη άτυπων οργανώσεων εντός των επίσημων οργανισμών είναι απολύτως κρίσιμη για τη λειτουργία της επίσημης δομής.

Το περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στο άτομο, που απορροφά τις ιδιότητες του περιβάλλοντός του που διαφορετικά θα μπορούσε να απειλήσει την ικανότητά τους να συνεχίσει να υπάρχει. Η συνεργασία είναι απαραίτητη, είτε, επειδή το περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί να έχει σημαντική επίδραση σε αυτό.

## Συμπεράσματα

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση γύρω από την μαθησιακή οργάνωση και τους οργανισμούς μάθησης, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί μάθησης λαμβάνονται υπόψιν ως οργανισμοί, του οποίου τα μέλη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, ενώ μέσα από την καλλιέργεια της μαθησιακής κουλτούρας, τα μέλη μέσα σε έναν οργανισμό αποκτούν την ιδέα της συνεχούς μάθησης.

Πολλές θεωρίες έχουν διαμορφωθεί γύρω από την οργανωσιακή μάθηση, τους οργανισμούς μάθησης και την οργανωσιακή κουλτούρα, ωστόσο, το περισσότερο ενδιαφέρον από τους θεωρητικούς έχουν κεντρίσει οι οργανισμοί μάθησης, καθώς, μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι οργανισμοί διαρκώς μαθαίνουν, εξελίσσονται και προοδεύουν.

Η οργανωσιακή μάθηση, αποτελεί πρωτεύον χαρακτηριστικό, το οποίο κρίνεται αναγκαίο και απαραίτητο, με τους θεωρητικούς να τη θεωρούν αναγκαίο συστατικό στην πρόοδο και την εξέλιξη ενός οργανισμού.

Στην παρούσα εργασία, μελετήθηκαν οι οργανισμοί μάθησης, ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να επέλθει η αλλαγή ενός οργανισμού σε οργανισμό μάθησης, τα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός κατά την υιοθέτηση της νέας κουλτούρας, αλλά και τα μοντέλα μάθησης, όπως η μονού και διπλού βρόγχου μάθηση.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον επέδειξε ο Taylor για την οργανωσιακή μάθηση και κουλτούρα, «ιδρύοντας» τη δική του ιδεολογία, το γνωστό φαινόμενο που χαρακτηρίζεται ως Τειλορισμός (Taylorism).

Αυτές οι ιδέες γύρω από την οργανωσιακή μάθηση και κουλτούρα μπορούν να αναπτυχθούν σε πολλά επίπεδα, καθώς αφορούν τον τρόπο λειτουργίας ολόκληρων οργανισμών, με τους τελευταίους να αποτελούν οργανισμούς, οι οποίοι είναι πολυεπίπεδοι και πολυποίκιλοι στη δομή, την οργάνωση και τη λειτουργία τους.

Για να επέλθει η υιοθέτηση της οργανωσιακής μάθησης και κουλτούρας, απαιτείται μία σειρά αλλαγών σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού.

## Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μεταξύ όσων αναλύθηκαν στην παρούσα εργασία, αναλύθηκαν και επιχειρήσεις που αποτελούν παραδείγματα οργανισμών μάθησης.

Η μελλοντική έρευνα, ως εκ τούτου, μπορεί να επεκταθεί στην διεργασία και διερεύνηση του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών μάθησης. Μέσα από την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο υιοθετήθηκε η νέα κουλτούρα και με τον οποίο επήλθε η μετατροπή ενός οργανισμού σε οργανισμό μάθησης, μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

Ειδικότερα, μέσα από την εν λόγω ανάλυση και μελέτη περιπτώσεων οργανισμών μάθησης, οι ερευνητές και μελετητές θα έχουν τη δυνατότητα να διαπιστώσουν την ύπαρξη των προκλήσεων και των εμποδίων, που αναφέρονται ήδη στη βιβλιογραφία, αλλά και να βρουν και άλλες προκλήσεις και εμπόδια, καθολικά αποδεκτές.

Επιπλέον, μέσα από τη μελέτη περιπτώσεων, η μελλοντική έρευνα θα έχει τη δυνατότητα να εμβαθύνει στους οργανισμούς μάθησης και τα συστήματα λειτουργίας τους, αλλά και να κατανοήσει τις αλλαγές που απαιτούνται για τη μετατροπή ενός οργανισμού σε οργανισμό μάθησης.

Τέλος, μεταξύ άλλων, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διαπιστώσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, που μπορεί να επιφέρει η υιοθέτηση της οργανωσιακής μάθησης και κουλτούρας.

## Βιβλιογραφία

Anathanarayanan, R., & Gibb, B. L. (2002). A framework for describing organizational models and a path of transformation. *Organization Development Journal*, 20(4), 85.

Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.

Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of management learning & education*, 1(2), 206-218.

Capra, F. (2007). Sustainable living, ecological literacy, and the breath of life. *Canadian Journal of Environmental Education (CJEE)*, 12(1), 9-18.

Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The international journal of organizational analysis*.

Dan Hunger, W. (2004). *Strategic Management and Business Policy*.

Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of management studies*, 37(6), 783-796.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.

Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *The learning organization*.

García-Morales, V. J., Verdú-Jover, A. J., & Lloréns, F. J. (2009). The influence of CEO perceptions on the level of organizational learning: Single-loop and double-loop learning. *International Journal of Manpower*.

Garvin, D. A. (1993). Manufacturing strategic planning. *California Management Review*, 35(4), 85-106.

Griego, O. V., Geroy, G. D., & Wright, P. C. (2000). Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective. *The learning organization*.

- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 319-340.
- Kezar, A. (2005). Redesigning for collaboration within higher education institutions: An exploration into the developmental process. *Research in Higher Education*, 46(7), 831-860.
- Kezar, A. (2005). What campuses need to know about organizational learning and the learning organization. *New Directions for Higher Education*, 2005(131), 7-22.
- Kim, D. H., & Senge, P. M. (1994). Putting systems thinking into practice. *System dynamics review*, 10(2-3), 277-290.
- Kim, H., MacDonald, R. H., & Andersen, D. F. (2013). Simulation and managerial decision making: a double-loop learning framework. *Public Administration Review*, 73(2), 291-300.
- Lashinsky, A. (2012). *Inside Apple: How America's most admired--and secretive--company really works*. Hachette UK.
- Morgan, J. (2016). The contemporary relevance of a Cambridge tradition: economics as political economy, political economy as social theory and ethical theory. *Cambridge Journal of Economics*, 40(2), 663-700.
- Neefe, D. O. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes.
- Newcombe, R. O. B. E. R. T. (1999). Procurement as a learning process. *Profitable Partnering in Construction Procurement*, 285-94.
- Overmeer, W. (1997). Business integration in a learning organization: the role of management development. *Journal of management development*.
- Perrow, C. (1972). *Complex Organizations: A Critical Essay*. Glenville, Illinois: Scott, Foresman & Co.
- Pool, S. W. (2000). The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*.



Ractham, V. V., & Kantamara, P. (2011). Single-loop vs. double-loop learning: An obstacle or a success factor for organizational learning. In EDULEARN11 Proceedings (pp. 1586-1591). IATED.

Schwandt, D., & Marquardt, M. J. (1999). Organizational learning. CRC Press.

Scott, W. G. (1961). Organization Theory: An Overview and an Appraisal. *Academy of Management Journal*. (April). PP7-26.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing*, 59(3), 63-74.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the nature and causes of the wealth of Nations*.

Sunasse, N. N., & Haumant, V. (2004, October). Organisational learning versus the learning organisation. In Proceedings of the 2004 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on IT research in developing countries (pp. 264-268).

Taylor, F. W. (1911). *Shop Management*. New York and London: Harper and Brothers; Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. (Later published in 1916 in the *Bulletin of the Taylor Society*. (December); Taylor, F. W. (1967): *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton. (First published in 1911).

Waldo, D. (1961). Organization Theory: An Elephantine Problem. *Public Administration Review: The Journal of the American Society for Public Administration*. Vol. XXI, No. 4. PP 216-221.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

Weber, M. (1922). *Bureaucracy* as contained in Gerth, H and Wright, Mills, C (1946) (Eds). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Oxford; Oxford University Press Inc.

Yang, B. (2009). Conceptualization and Evolution of Learning Organizations. In *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM* (pp. 172-177). IGI Global.

Καψάλα, Α. (2022). Πολύπλοκη ανάπτυξη εκπαιδευτικών μονάδων: το παράδειγμα της εισαγωγής αλλαγών στη διδασκαλία του μαθήματος της φυσικής. μια συστημική προσέγγιση.