

Learning Organizations: Όταν το σύνολο υπερβαίνει το άθροισμα των μερών του

Η σημασία και ο ρόλος της αειφόρου μάθησης

Κύρια χαρακτηριστικά

ΠΟΙΑ είναι ομώς τα χαρακτηριστικά των οργανισμών αυτών και των ανθρώπων τους. Τι τους διαφοροποιεί ουσιαστικά από τον ανταγωνισμό και πώς καταφέρνουν να προηγούνται διαρκώς των πολύ γρήγορων εξελίξεων στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη αγορά;

- Οι άνθρωποί τους, οι οποίοι διευρύνουν συνεχώς τη δυνατότητά τους να μαθαίνουν και να παράγουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν
- Οι νέοι τρόποι σκέψης, οι οποίοι, ασχέτως του πόσο απέχουν από το κοινώς αποδεκτό, βρίσκουν χώρο και περιβάλλον να αναπτυχθούν
- Η ομαδική φιλοδοξία, η οποία αφήνεται ελεύθερη να δημιουργήσει κίνητρα ικανά να ωθήσουν τους ανθρώπους στο να κάνουν το «έξτρα μιλί»
- Η καθολική συμμετοχή στη διαδικασία της συνεχούς ομαδικής μάθησης.

του και του χρόνου δουλειάς.

Πέντε άξονες

Οι 5 βασικοί άξονες, πάνω στους οποίους κινείται η θεωρία του Peter Senge, είναι: 1. Η συστημική σκέψη, ως η δυνατότητα του ατόμου να ανταμβάνεται τη θέση του στο σύνολο και να εξελίσσεται μέσα από αυτό. 2. Τα νοητικά μοντέλα, ως η συνειδητοποίηση των νοητικών μοντέλων του καθενός και η συνεχής διάθεση για την επανεξιολόγησή τους. 3. Η ομαδική μάθηση, ως προϋπόθεση για την απόκτηση συνολικής από την ομάδα με σκοπό την επίτευξη του στόχου. 4. Το κοινό όραμα, που προκύπτει όταν το κοινό όραμα υπερβαίνει και ταυτόχρονα ικανοποιεί τα προσωπικά οράματα της ομάδας. 5. Η προσωπική υπεροχή, που ωθεί τους ανθρώπους να διευρύνουν την ικανότητά τους να πετυχαίνουν τους στόχους τους. Δεδομένου ότι «οι οργανισμοί μαθαίνουν μόνο μέσω των ατόμων που μαθαίνουν», το άτομο πρέπει να είναι σε θέση να μαθαίνουν διαρκώς.

Με βάση τη γνώση που ήδη υπάρχει και είναι διαθέσιμη σε όλους, δεν θα πρέπει να υπάρχουν αδιέξοδα. Η συνεχής μάθηση είναι η απάντηση σε πολλά από τα ερωτήματα του σήμερα και άρα είναι και μέρος της λύσης. Χρειάζονται ηγέτες με αυτή την κουλτούρα και το όραμα, οι οποίοι να το μεταδώσουν στους οργανισμούς τους. Το θέμα ξεφεύγει από την εταιρική του διάσταση και αγγίζει τις δομές της κοινωνίας μας. Αλλάζοντας νοοτροπία εργαζομένων προς αυτήν την κατεύθυνση, αλλάζουν και οι νοοτροπίες τους ως πολιτών. Και κάπου εκεί ξεκινάει η λύση του προβλήματος που περιγράψαμε στην αρχή. Φαίνεται σαν ένας κύκλος. Σύμφωνα με το systems thinking, έτσι δεν πρέπει να είναι άλλωστε.

Όλα τα παραπάνω θα συζητηθούν στο 4ο Forum/Roundtable που διοργανώνει το CEO Clubs Greece, για το μέλλον του και προσκεκλημένους CEOs και επιχειρηματίες, με θέμα «The New Leadership Model - Applying the Disciplines of Learning Organization», την Πέμπτη 21 Οκτωβρίου (ώρα έναρξης 15.30), στο ξενοδοχείο «Πεντελικόν». Ομιλητές θα είναι ο κ. Δ. Βιδάκης, ο κ. Α. Αθανασούλης, ο κ. Μ. Μιχαηλίδης - Οικονομολόγος, ο κ. Π. Εμμανουηλίδης και ο κ. Α. Καλογύρου. [SID: 4744370]

ΣΤΗ ΔΥΣΚΟΛΗ αυτή περίοδο που περνάει η χώρα μας, εύκολα διαπιστώνει κανείς ότι μια από τις βασικές αιτίες που μας οδήγησαν ως εδώ είναι η έλλειψη συνειδησίας συνεχούς μάθησης και από πλευράς πολιτών - εργαζομένων και από πλευράς πολιτικών και επιχειρηματικών ηγετών. Μέχρι σήμερα, το μοντέλο «ό,τι έμαθα, έμαθα» δούλευε, βρίσκοντας εφαρμογή σε μια κοινωνία όπου η προσομοίωση του ατόμου και των πρακτικών του σε αυτήν σήμαινε πλήρη αφομοίωση σε μια στρεβλή πραγματικότητα. Μια πραγματικότητα που προωθούσε τη στασιμότητα έναντι της εξέλιξης, τον περιορισμό του νεωτερισμού έναντι της καινοτομίας, τη διατήρηση των παντός είδους κεκτημένων έναντι της επικαιροποίησής τους, την αφομοίωση έναντι της διαφοροποίησης και, γενικότερα, την εύκολη λύση έναντι της επίπονης αλλαγής. Το αποτέλεσμα ήταν να φτάσουμε σε μια κατάσταση «στάσιμων νερών». Εδώ και λίγους μήνες, όλοι γνωρίζουμε και βιώνουμε τι ακριβώς σημαίνει αυτό. Ας μην ξεκινάμε ότι σήμερα, σύμφωνα με μία πρόσφατη έρευνα, αυτό που ένας φοιτητής μαθαίνει στον 1ο χρόνο των σπουδών του, θεωρούνται ήδη ξεπερασμένα στον 3ο!

Εάν συνδυάσει κανείς τα παραπάνω και με το σημαντικό περιορισμό των πόρων, λόγω της οικονομικής δυστοκίας (κάτι που οδηγεί έναν οργανισμό στην ψευδή εικόνα ότι λίγα πράγματα μπορούν να γίνουν), τότε καταλήγει σε ένα αδιέξοδο και ο λόγος είναι απλός: έχει αγνοήσει τη σημαντικότερη πηγή πλούτου ενός οργανισμού, τους ανθρώπους του. Βελτιώνοντας αυτούς, σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, αλλάζει άρδην η δυναμική ενός οργανισμού και ανοίγονται νέοι δρόμοι, οι οποίοι μέχρι πρότινος αποτελούσαν terra incognita.

Ο Peter Senge, ιδρυτής και πρόεδρος του Society of Organizational Learning και senior lecturer στο MIT, στο βιβλίο του «The fifth discipline - From Senge to practice», αναλύει την αξία, τον τρόπο, αλλά και τον πολύ σημαντικό ρόλο που παίζει η συνεχής μάθηση για τα σημερινά ηγετικά και τον οργανισμό του και σημειώνει ότι η μοναδική βιώσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού είναι η ικανότητα των ανθρώπων του να μαθαίνουν πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές του. Να με-

ταφράζουν τη νέα γνώση κατάλληλα και να τη μετατρέπουν σε νέους τρόπους συμπεριφοράς. Ένας τέτοιος οργανισμός αποτελείται από ανθρώπους που έχουν κοινούς σκοπούς και τη συλλογική δέσμευση να τους αναθεωρούν διαρκώς. Με αυτόν τον τρόπο, τους δίνεται η δυνατότητα να τους τροποποιούν, όταν αυτό χρειάζεται, και να αναπτύσσουν νέους, πιο αποτελεσματικούς τρόπους πραγματοποίησής τους.

Ο ηγέτης

Αναμφισβήτητα, ο ηγέτης μιας εταιρείας είναι αυτός ο οποίος μπορεί να εμπνεύσει τη δημιουργία τέτοιου περιβάλλοντος στον οργανισμό του. Έχει ποταπηθεί ότι, ενώ η πλειονότητα των εργαζομένων έχει τη δυνατότητα και τις ικανότητες να λαμβάνει συνεχώς πληροφορία, αυτό δεν είναι απαραίτητο γνώση. Είναι επίσης γεγονός ότι δεν γίνεται πάντα κατανοητό από όλους το μέγεθος και η σημασία των ιδιαιτερωμένων καταστάσεων που περνάει ο οργανισμός και το πώς αυτές μπορούν να αποτελέσουν το σπόρο για περαιτέρω εμπλουτισμό των γνώσεων των εμπλεκόμενων. Εκεί υπεισέρχεται ο ρόλος του ηγέτη που πρέπει να έχει δημιουργήσει αυτό που ο Senge ονομάζει «Learning Organization». Να έχει δώσει κοινό όραμα και στόχο, να έχει κάνει ξεκάθαρο σε όλους ότι οι μεγάλες νίκες έρχονται μέσα από ομαδικές δουλειές και «γεννούν» ανεπιλόγητες εμπειρίες.

Παλαιότερα, η λογική του «ο άνθρωπος δεν αλλάζει» ήταν η κρατούσα. Η βάση της συστημικής σκέψης (systems thinking), που αποτελεί τη θεωρητική ομπρέλα που καλύπτει έναν Learning Or-

ganization, ξεκινάει από την αλλαγή των νοητικών μοντέλων των εμπλεκόμενων. Και η αλλαγή αυτή επιτυγχάνεται μέσω από τη διαρκή ανατροπή των καθιερωμένων. Το να αλλάξει κανείς συνεχώς προς το καλύτερο, με βάση τη συνεχή μάθηση, είναι μία βαθύτατη ανθρώπινη διαδικασία, αφού βοηθάει τον άνθρωπο, τον ηγέτη και τον οργανισμό να υπερβαίνουν συνεχώς τα καθιερωμένα, να μπορούν να ανταποδύν άμεσα σε ξαφνικές αλλαγές και άρα να είναι πολύ πιο ανθεκτικοί σε οπρόσπετες καταστάσεις, που αποτελούν παραδοσιακά το μεγαλύτερο κίνδυνο για όλους τους παραπάνω. Ας μην ξεκινάμε ότι το coaching είναι ήδη αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των στελεχών, βοηθώντας τους να ξεπεράσουν τις πεποιθήσεις εκείνες (limiting beliefs) που τους δημιουργούν την ψευδαίσθηση ότι δεν μπορούν να αλλάξουν, να βελτιωθούν και να διακριθούν σε πεδία που μέχρι τότε θεωρούνταν «ψευδώς-απλησίαστα».

Σκοποί

Θέτοντας λοιπόν βάσεις συνεχούς μάθησης, επιτυγχάνονται: • Η γεφύρωση της ομαδικής δουλειάς με τη μικροπροσέγγιση δομική ανάπτυξη της εταιρείας • Η αναθερμάνση της θελήσης των ανθρώπων για συνεχή εκμάθηση σε ουσιαστικούς τομείς και με ορατά πλέον αποτελέσματα • Η απελευθέρωση των εμπλεκόμενων από περιοριστικές θεωρίες του παρελθόντος και συμπεριφορές • Η εκπαίδευση όλων στο να βλέπουν «και το δέντρο και το δάσος» • Η πίστη στην «εταιρεία ΜΑΣ» και όχι στην «εταιρεία ΤΟΥΣ» • Ο σωστός επιμερισμός μεταξύ του προσωπικού χρό-

Άρθρο



Του ΣΩΤΗΡΙΟΥ ΧΑΤΖΗΔΑΚΗ,
γενικού διευθυντή
του CEO
Clubs Greece