

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Φιλοσοφία και Διοίκηση – Management



Μάθημα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα: Διοίκηση Οργανωσιακής Αλλαγής

Προεπισκόπηση Ενότητας



- Στρατηγική επαγγελματικής ανάπτυξης στελεχών
- Αποσαφήνιση της έννοιας της διοίκησης της αλλαγής
- Δυνάμεις υποκίνησης της αλλαγής
- Πηγές αντίστασης της οργανωσιακής αλλαγής
- Υπερνίκηση της αντίστασης στην αλλαγή
- Προσεγγίσεις της διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής

Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής θα είστε σε θέση:

Learning Objectives



- Να κατανοείτε τη **φιλοσοφία της στρατηγικής της επαγγελματικής ανάπτυξης στελεχών** που εφαρμόζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις
- Να εξηγήσετε τις **δυνάμεις που υποκινούν την οργανωσιακή αλλαγή**
- Να εξηγήσετε τις **πηγές αντίστασης της οργανωσιακής αλλαγής**
- Να αξιολογήσετε τους τρόπους με τους οποίους οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις μπορούν να **υπερικήσουν την αντίσταση στην αλλαγή**
- Να αξιολογήσετε τις διάφορες **προσεγγίσεις διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής**



Λέξεις – Κλειδιά

- Οργανωσιακή αλλαγή (**Organizational Change**)
- Οργανωσιακή ανάπτυξη (**Organizational Development**)
- Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή (**Resistance to Change**)
- Οικοδόμηση των οργανισμών μάθησης (**Organizational Learning**)
- Δημιουργία ομάδων (**Team Building**)
- Μοντέλο κάμψης της αντίστασης στην αλλαγή (**Lewin's 3 stage model of change**)

Στρατηγική Επαγγελματικής Ανάπτυξης Στελεχών

Διαφοροποίηση της Στρατηγικής Ανάπτυξης των Στελεχών (2/2)

Κατάταξη εργαζομένων

- Εργαζόμενοι κρίσιμοι για τη λειτουργία της εταιρείας
- Εξαιρετικά παραγωγικοί εργαζόμενοι
- Εργαζόμενοι με μεγάλες δυνατότητες
- Εργαζόμενοι με κρίσιμες δεξιότητες



- Αφαίρεση κονδυλίων από τους εργαζομένους που δεν πληρούσαν τις παραπάνω προϋποθέσεις (π.χ., λιγότερο παραγωγικοί εργαζόμενοι, λιγότερο σημαντικοί, κλπ)

Διαφοροποίηση της Στρατηγικής Επαγγελματικής Ανάπτυξης των Στελεχών

«Μπορεί να χάσαμε κάποιους εργαζομένους χαμηλής απόδοσης, όμως οι παραγωγικοί και ικανοί συνάδελφοί τους ένιωσαν ότι επιτέλους αναγνωρίζονται ο κόπος και η δουλειά τους»

Διοίκηση Στρατηγικής Αλλαγής

Δυνάμεις Υποκίνησης των Οργανωσιακών Αλλαγών (1/2)



- Η αλλαγή είναι τρόπος ζωής στις σύγχρονες επιχειρήσεις
- Το σύνθημα των σύγχρονων μάνατζερ παγκοσμίως είναι «αλλαγή ή θάνατος»
- Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να είναι μείζονες ή ελλάσσονες

Δυνάμεις Υποκίνησης των Οργανωσιακών Αλλαγών (2/2)

Οι δυνάμεις υποκίνησης των οργανωσιακών αλλαγών, συχνά προέρχονται, από το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών και των επιχειρήσεων:

- Πολυπολιτισμικό περιβάλλον
- Δημογραφικές αλλαγές
- Μετανάστευση
- Μεταφορά των δραστηριοτήτων των εταιρειών εκτός αυτών
- Διαρκώς μεταβαλλόμενη τεχνολογία
- Ανταγωνισμός



Πηγές Αντίστασης στις Οργανωσιακές Αλλαγές

Οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται στην αλλαγή, ακόμα και όταν υπάρχουν στοιχεία για τα οφέλη της

Ατομικές

- Συνήθεια
- Ασφάλεια
- Οικονομικοί παράγοντες
- Φόβος για το άγνωστο
- Επιλεκτική επεξεργασία πληροφοριών



Οργανωσιακές

- Δομική αδράνεια
- Περιορισμένο εύρος αλλαγών
- Αδράνεια της ομάδας
- Απειλή για τις εδραιωμένες σχέσεις εξουσίας και την εδραιωμένη κατανομή πόρων

Υπερνίκηση της Αντίστασης στην Αλλαγή (1/4)

- **Εκπαίδευση και πληροφόρηση**
 - Η διαφάνεια, η συνεχής ροή των πληροφοριών και της αποτελεσματικής επικοινωνίας της αλλαγής μειώνει σημαντικά την αντίσταση στην αλλαγή
 - Η εκπαίδευση διευκολύνει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στη διαδικασία της αλλαγής να γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται την αλλαγή σε κάθε στάδιο αυτής
- **Συμμετοχή**
 - Οι οργανισμοί επιδιώκουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων για τις επικείμενες αλλαγές
 - Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μειώνει σημαντικά την αντίσταση στην αλλαγή

Υπερνίκηση της Αντίστασης στην Αλλαγή (2/4)

- **Δημιουργία στήριξης και δέσμευσης**
 - Οι οργανισμοί αναλαμβάνουν να στηρίζουν τους εργαζομένους στη διάρκεια της διαδικασίας της αλλαγής παρέχοντας συμβουλευτική, εκπαίδευση, ψυχολογική στήριξη, κίνητρα να αποδεχθούν την αλλαγή και επιβράβευση σε όσους την αποδέχονται
- **Ανάπτυξη θετικών σχέσεων**
 - Οι εργαζόμενοι που έχουν αναπτύξει θετικές σχέσεις με τους προϊσταμένους τους αποδέχονται πιο εύκολα την αναγκαιότητα της αλλαγής και κατόπιν την αποδέχονται

Υπερνίκηση της Αντίστασης στην Αλλαγή (3/4)

- **Δίκαιη υλοποίηση των αλλαγών**
 - Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σημασία της επικείμενης αλλαγής και η διοίκηση απαιτείται να εφαρμόσει τη διαδικασία της αλλαγής δίκαια
- **Χειραγώγηση και επιλογή**
 - Συγκεκριμένες προσπάθειες επηρεασμού των εργαζομένων για να αποδεχτούν την αλλαγή, όπως π.χ., ωραιοποίηση των στοιχείων, συγκάληση πληροφοριών, δημιουργία ανυπόστατων φημολογιών για να αναγκαστούν οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν την αλλαγή

Υπερνίκηση της Αντίστασης στην Αλλαγή (4/4)

- **Επιλογή ατόμων που αποδέχονται την αλλαγή**
 - Καθώς η αντίσταση στην αλλαγή συνδέεται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου (αποδέχονται νέες εμπειρίες, τηρούν θετική στάση απέναντι στην αλλαγή, ευέλικτη συμπεριφορά) οι υπεύθυνοι της ΔΑΔ επιλέγουν ανθρώπους που έχουν την προϋπόθεση να την αποδεχθούν
- **Εξαναγκασμός (αποτελεί την έσχατη λύση)**
 - Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν απειλές για μετάθεση, μείωση των μισθών, απώλεια προαγωγών, αρνητικές αξιολογήσεις απόδοσης και επίδοσης και αρνητικές συστατικές επιστολές σε όσους αντιστέκονται στην αλλαγή

Προσεγγίσεις Διαχείρισης Οργανωσιακής Αλλαγής

- Το μοντέλο αλλαγής των τριών βημάτων του **Lewin** – «Διαδικασία κάμψης της αντίστασης»
- «Οργανωσιακή Ανάπτυξη» (**Organizational Development**)
- «Οικοδόμηση Οργανισμών Μάθησης» (**Organizational Learning**)





Kurt Lewin

(Σεπτ. 1890 – Φεβρ. 1947)

- Ψυχολόγος
- Παρουσίασε ένα μοντέλο αλλαγής στο οποίο εξηγεί τη διαδικασία με την οποία η επιχειρούμενη αλλαγή/ μεταβολή μία δεδομένης κατάστασης θα συναντήσει την ελάχιστη δυνατή αντίσταση

Διαδικασία Κάμψης της Αντίστασης (Μοντέλο Lewin)

- Όλες οι συμπεριφορές στο εσωτερικό των οργανισμών αποτελούν προϊόν σύγκρουσης **δύο δυνάμεων**:
 - της δύναμης που ασκούν **οι υπέρμαχοι του status quo**
 - της δύναμης που ασκούν **οι υπέρμαχοι της ανατροπής**
- Για να γίνει μία αλλαγή, πρέπει είτε να αποδυναμωθούν οι πρώτοι, είτε να ενδυναμωθούν οι δεύτεροι



Η Διαδικασία Κάμψης της Αντίστασης

ΣΤΑΔΙΟ 1

Unfreezing

ΣΤΑΔΙΟ 2

Changing

ΣΤΑΔΙΟ 3

Refreezing

Διαδικασία Κάμψης της Αντίστασης (Μοντέλο Lewin)

Unfreezing

**Αποδέσμευση/
Αποπαγιοποίηση**

- Το στάδιο κατά το οποίο **αποδυναμώνεται το στρατόπεδο που ανθίσταται στην αλλαγή**
- Στο στάδιο αυτό επιτυγχάνεται η αποδοχή της αλλαγής από το ΑΔ του οργανισμού ή της επιχείρησης μέσα από την παρουσίαση ενός προβλήματος του οποίου η λύση απαιτεί την αλλαγή

Διαδικασία Κάμψης της Αντίστασης (Μοντέλο Lewin)

Changing

Αλλαγή

- Το στάδιο κατά το οποίο **εδραιώνονται οι νέες συμπεριφορές, στάσεις και αξίες** που απαιτεί η αλλαγή
- Στο στάδιο αυτό επιτυγχάνεται η αναδιοργάνωση της κατάστασης με διάφορες τεχνικές (π.χ., δημιουργία ομάδων)

Διαδικασία Κάμψης της Αντίστασης (Μοντέλο Lewin)

Refreezing

Επαναδέσμευση/ Επαναπαγιοποίηση

- Το στάδιο κατά το οποίο **εισάγεται κάποιο ενισχυτικό κίνητρο ή διαδικασία προς διασφάλιση της παγιοποίησης της αλλαγής** (π.χ., πρόγραμμα επιβραβεύσεων)
- Στο στάδιο αυτό επιτυγχάνεται η **δέσμευση του οργανισμού ότι δεν θα υπαναχωρήσει στις προηγούμενες πρακτικές του**

Οργανωσιακή Ανάπτυξη (Organizational Development) (1/3)



- Η προσέγγιση αυτή προτείνει τους εξής τρόπους για την κάμψη της αντίστασης στις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές:
 - Ανταμοιβές ή κυρώσεις προς καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων
 - Ενημέρωση, επικοινωνία, διαμοιρασμός πληροφοριών σχετικά με την αναγκαιότητα της αλλαγής και τη σημασία της
 - Αναζήτηση της συμμετοχής των εργαζομένων στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή της αλλαγής
 - Παρακίνηση του ΑΔ για την αποδοχή της επικείμενης αλλαγής

Οργανωσιακή Ανάπτυξη (2/3)

Οργανωσιακή ανάπτυξη είναι η διαδικασία αλλαγής με την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διάγνωση του προβλήματος, σχεδιάζουν τις απαιτούμενες αλλαγές, και στη συνέχεια τις εφαρμόζουν με τη βοήθεια εξειδικευμένων στελεχών



Οργανωσιακή Ανάπτυξη (2/3)

Ερευνα Δράσης



- Αποτελεί το θεμέλιο των περισσότερων προγραμμάτων και παρεμβάσεων της οργανωσιακής ανάπτυξης
- Βασίζεται στη συγκέντρωση πληροφοριών που αφορούν στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και στις στάσεις του προσωπικού με στόχο την επίλυση κάποιου προβλήματος
- Οι πληροφορίες αυτές παρουσιάζονται στους εμπλεκόμενους στο πρόβλημα από τους οποίους ζητείται να βρουν λύση συλλογικά

Οργανωσιακή Ανάπτυξη (3/3)

- Εργαλεία που εφαρμόζονται για την επίτευξη οργανωσιακής ανάπτυξης:
 - Ανατροφοδότηση μέσω ερωτηματολογίων
 - Εκπαίδευση ευαισθησίας
 - Δημιουργία ομάδας



Ανατροφοδότηση Μέσω Ερωτηματολογίων (Feedback)

- Χρήση ερωτηματολογίων προκειμένου να καταγραφούν οι στάσεις των εργαζομένων και στη συνέχεια να ανατροφοδοτηθούν οι εργαζόμενοι με σχετικά σχόλια και παρατηρήσεις
- Στόχος της διαδικασίας είναι να εξακριβωθεί αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα που χρήζει επίλυσης
- Ακολουθεί η αξιολόγηση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια και ανάλυση αυτών



Εκπαίδευση Ευαισθησίας (1/2)

- Η διαδικασία με την οποία οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη επίγνωση της δικής τους συμπεριφοράς και της συμπεριφοράς των άλλων με τους οποίους αλληλεπιδρούν μέσω της ανοικτής έκφρασης των συναισθημάτων τους με καθοδήγηση από εξειδικευμένα στελέχη
- Επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή τους σε ολιγομελείς ομάδες στις οποίες διατυπώνουν τις απόψεις τους για τη συμπεριφορά των συναδέλφων τους
- Η διαδικασία αυτή συχνά αναφέρεται και ως **«εργαστήριο ομαδικής εργασίας»**

Εκπαίδευση Ευαισθησίας (2/2)

- Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους



- Η μέθοδος αυτή έχει δεχτεί έντονες κριτικές και δεν εφαρμόζεται με την ίδια συχνότητα από τους σύγχρονους οργανισμούς και επιχειρήσεις σε σχέση με το παρελθόν

Δημιουργία Ομάδας (Team Building)

Τεχνικές οργανωσιακής ανάπτυξης με στόχο τη βελτίωση των ομάδων εργασίας που εμπλέκονται στη διαδικασία της αλλαγής

- Σε ένα τυπικό πρόγραμμα δημιουργίας ομάδας ο ειδικός σύμβουλος πραγματοποιεί συνεντεύξεις με όλα τα μέλη της ομάδας πριν από τη συνάντηση των μελών



Διαδικασία Δημιουργίας Ομάδων

- Στόχος των συνεντεύξεων είναι η διαπίστωση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ομάδα, του βαθμού στον οποίο η ομάδα λειτουργεί ικανοποιητικά και των εμποδίων που δυσχεραίνουν την ομαλή λειτουργία της ομάδας
- Οι πληροφορίες που αντλούνται από τις συνεντεύξεις ταξινομούνται σε θεματικές οι οποίες αποτελούν το αντικείμενο συζήτησης των συναντήσεων που έπονται με τα μέλη της ομάδας
- Οι θεματικές ιεραρχούνται προς εξέταση των περισσότερο σημαντικών εννοιών προς συζήτηση
- Συλλογική αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στις θεματικές από τα μέλη της ομάδας

Οικοδόμηση Οργανισμών Μάθησης (Organizational Learning)

- Η εκπαίδευση ΑΔ και η ανάπτυξη των στελεχών αποτελούν ένα μέσο μεταμόρφωσης των σύγχρονων οργανώσεων σε «οργανισμούς μάθησης»
- Ο οργανισμός μαθησης διαπρέπει στην παραγωγή, την απόκτηση και μεταβίβαση γνώσεων και στην κατάλληλη μεταβολή της συμπεριφοράς
- Στόχος του οργανισμού μάθησης είναι οι εργαζόμενοι να απηχούν τις νέες γνώσεις και τις ιδέες που διαρκώς αποκτά

Οικοδόμηση Οργανισμών Μάθησης στην Πράξη

xerox 



Διδάσκει στους εργαζομένους της πώς να αναλύουν δεδομένα και να τα παρουσιάζουν σε εύληπτη μορφή με στατιστικά γραφήματα, πώς να χρησιμοποιούν ειδικά γραφήματα προγραμματισμού για να σχεδιάζουν τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίλυση κάποιου προβλήματος

Βασικά Συμπεράσματα Ενότητας



"Don't be silly, the staff loves that we brought in a change management consultant."

- Οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις αφιερώνουν περισσότερους πόρους ανάπτυξης στελεχών σε εργαζόμενους που είναι «κρίσιμοι για τη λειτουργία της επιχείρησης»
- Οι δυνάμεις υποκίνησης των οργανωσιακών αλλαγών, συχνά προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών και των επιχειρήσεων και μεταξύ άλλων είναι: το πολυπολιτισμικό περιβάλλον, οι δημογραφικές αλλαγές, η μετανάστευση, η μεταφορά των δραστηριοτήτων των εταιρειών εκτός αυτών, η διαρκώς μεταβαλλόμενη τεχνολογία, ο ανταγωνισμός
- Οι πηγές της αντίστασης της αλλαγής μπορεί να είναι είτε ατομικές (π.χ., συνήθεια, ασφάλεια, οικονομικοί παράγοντες, κλπ.), είτε ομαδικές (π.χ., δομική αδράνεια, περιορισμένο εύρος αλλαγών, αδράνεια της ομάδας)
- Οι σύγχρονοι οργανισμοί και επιχειρήσεις μπορούν να υπερνικήσουν την αντίσταση στην αλλαγή με διάφορες μεθόδους, όπως, για παράδειγμα: εκπαίδευση και πληροφόρηση, συμμετοχή, δημιουργία στήριξης και δέσμευσης, δημιουργία θετικών σχέσεων, επιλογή υποψηφίων πρόθυμοι να αποδεχθούν την αλλαγή

- Στις προσεγγίσεις της διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων: το μοντέλο της κάμψης της αντίστασης στην αλλαγή (μοντέλο 3 σταδίων του Lewin), η οργανωσιακή ανάπτυξη και οικοδομήση των οργανισμών μάθησης
- Το μοντέλο κάμψης της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή είναι ένα μοντέλο τριών σταδίων που περιλαμβάνει τα εξής στάδια: αποδέσμευση, αλλαγή, επαναδέσμευση
- Η οργανωσιακή ανάπτυξη περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση μέσω ερωτηματολογίων, την εκπαίδευση ευαισθησίας και τη δημιουργία ομάδων
- Οι σύγχρονοι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις μεταμορφώνονται σε οργανισμούς μάθησης μέσω της εκπαίδευσης

Πρακτικές Ασκήσεις & Κριτική Σκέψη



Κριτική Σκέψη #1

Σύμφωνα με όσα συζητήθηκαν και παρουσιάστηκαν στην ενότητα αυτή σχετικά με τη στρατηγική των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων να αφιερώνουν περισσότερους πόρους ανάπτυξης στελεχών σε εργαζομένους που είναι «κρίσιμοι για τη λειτουργία της επιχείρησης»:

- Πώς αξιολογείτε αυτήν την τάση;
- Πιστεύετε ότι τίθεται θέμα ηθικής και δεοντολογίας στο χώρο της εργασίας για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτές τις τάσεις;

Σύγχρονες Απόψεις & Προβληματισμοί

- [About HR Professional Online!](#)
- [Συνδρομές!](#)
- [Διαφήμιζετε εδώ!](#)
- [FAQ / Help!](#)
- [Επικοινωνία](#)

Πρώτη Σελίδα

Όλες οι Ενότητες Αναζήτηση

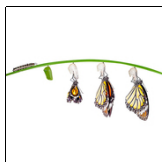
- [Είσοδος Μελών!](#)
- [Λογισμικό εγγραφής](#)

Παρασκευή, 1 Νοεμβρίου 2019

People Management

Change Management: The power of change

23 Δεκεμβρίου 2016 | 09:36 | Γράφει η [Νάνου Βλαχάκη](#) | [Topics: Special Reports](#)



Αναδιάρθρωση ανθρώπινου δυναμικού αλλά και επέκταση δραστηριοτήτων, διαφοροποίηση στρατηγικής κατεύθυνσης και στόχων, είναι κάποιες ενδεικτικές αλλαγές – μικρές ή μεγάλες – στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της αγοράς. Η συνεχής αλλαγή είναι μέρος της οργανωτικής ζωής, όμως οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται σε ό,τι νέο και κυρίως άγνωστο. Έτσι,

δημιουργούνται συχνά αντιδράσεις και κλίμα αντίστασης στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Καταλυτικό ρόλο στη διαχείριση της αλλαγής φέρουν τα στελέχη των Ανθρώπινου Δυναμικού που καλούνται να ομαλοποιήσουν το εργασιακό περιβάλλον και να εξασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Ταυτόχρονα, έχουν την ευθύνη να επικοινωνήσουν τις αλλαγές αυτές στις εκάστοτε ομάδες με συνοδοιπόρο την ηγεσία/διοίκηση της εταιρείας και να λειτουργήσουν ως φορείς θετικής δράσης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή το σύνολο των αξιών που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς παρατηρείται ότι σχετίζεται άμεσα με τα οικονομικά αποτελέσματα, αλλά και τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Παράλληλα, κάθε

«Άλληγή σημαίνει διαρκής μάθηση και προσαρμογή» | <https://www.kathimerini.gr/408199/articlos/economia/eriteiteh...> | 1 Νοεμβρίου 2019

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΣ 17.10.2010

«Άλληγή σημαίνει διαρκής μάθηση και προσαρμογή»

Της Κριστίνης Δημητριάδου-Καθαράκη

«Μοναδική βίωση της ανταγωνιστικής πίεσης κινείται η κενότητα του οργανισμού να μπει και να νικήσει από ένα ή α ανταγωνιστές του». Ο Peter Senge, Μέγας στο MIT και ιδρυτής του Society for Organizational Learning (SOL) περιγράφει στο βιβλίο του «Η Πέμπτη Αρχή» - The Fifth Discipline - ως «Οργανισμό της Μάθησης» (Learning Organization) τον οργανισμό εκείνο που οι άνθρωποι αναπτύσσουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τον Οργανισμό όπου γεννιούνται είτε επισκεπτόντας τα πρώτα σκάφη, η καλύτερη σκάφη ορίζεται και αναδύεται το «κονό άρωμα» που ο Senge το χαρακτηρίζει «πρόβλεψη» που μπορεί να κρατήσει τον οργανισμό στον σωστό δρόμο σε περιόδους άγχους. Την 21η Οκτωβρίου 2010 το CEO Clubs Greece «Αληθικό παράδειγμα του CEO Clubs International» διεξάγει το 4ο Forum/Ρουμπλάκι με θέμα «Το Νέο Μοντέλο Ηγεσίας - Εφαρμοζοντας τις βασικές αρχές του «Learning Organization» (www.socsci.org/ceos/ceos).

Πρόκειται για την τέταρτη από τις πέντε θεματικές ενότητες που παρουσιάζει το 2010, με τις οποίες καλύπτει επίκαιρα θέματα που απασχολούν τους επιχειρηστές - και όχι μόνο - και στις οποίες συμμετέχουν διακεκριμένοι ομιλητές, διανοητές και της δικής τους εταιρείας από την πρακτική εφαρμογή τους. Μετά την ολοκλήρωση των ομιλιών θα ακολουθήσει συζήτηση στρατηγικής τρέπας και συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων CEOs με την παρουσία των ομιλητών και ανωνυμικών.

Με βάση την πεποίθηση ότι «ο άνθρωπος είναι η πλέον αναθεωρήσιμη πηγή πλούτου για τους οργανισμούς» το νέο μοντέλο ηγεσίας βασίζεται στις αρχές της μάθησης. «Είμαστε όλοι μέλη ενός νέου επιχειρησιακού περιβάλλοντος μέσα στο πλαίσιο του οποίου απαιτείται να αποδεχόμαστε την αλλαγή και όχι να την αντισταθούμε. Και με τον όρο «αλλαγή» αναφερόμαστε στη διαρκή μάθηση και προσαρμογή». Μεί στην «Κ» η πρόεδρος του CEO Clubs Greece και συντονίστρια στο Forum κ. Γωγιά Καρόνη: «Οι οργανισμοί που θα πετύχουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στο μέλλον είναι οι «οργανισμοί της μάθησης». Αυτά τα οργανικά συστήματα που είναι ευαίσθητα στις κοινωνικές, στις πολιτικές και στις οικονομικές συνθήκες και που μετασχηματίζονται συνεχώς, ώστε να πετυχαίνουν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος που βιώνουμε, ενώ ταυτόχρονα αφηρώνονται και αντλούν ευέλικτα και γρήγορα στις αλλαγές. Παράλληλα, δημιουργούν τις προϋποθέσεις συνεχούς καινοτομίας και επιχειρησιακού πνευματισμού, ενώ δημιουργούν το μέλλον τους, αξιοποιώντας στο έπακρον το ανθρώπινο κεφάλαιο τους». Η κ. Καρόνη μάλιστα έδειξε ότι τα χαρακτηριστικά που με κάποια μορφή εμφανίζονται στους «οργανισμούς μάθησης» είναι η διαρκής παροχή ευκαιριών για μάθηση, η χρήση της μάθησης για την επίτευξη στόχων, η σύνδεση της ατομικής με την οργανωσιακή απόδοση, η έμφαση πνευματικής διάλογου. Επίσης, ταυτόχρονα, διασφαλίζεται το κατάλληλο κλίμα, μέσα στο οποίο οι άνθρωποι νιώθουν ασφαλεία να μοιραστούν τις σκέψεις τους και να πάρουν το ρίσκο είτε να ενθαρρυνθούν για δημιουργική έμπνευση. Επιπλέον, σε έναν τέτοιο οργανισμό υπάρχει ενθάρρυνση και διάδοση για τις μεταβολές που σημειώνονται, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του.

Σύμφωνα με τον Peter Senge το χαρακτηριστικό που οραθεύουν έναν «οργανισμό που μαθαίνει» είναι η «ουσιώδη σκέψη», το «νέο μοντέλο», η «επιθυμητή μάθηση», το «κονό άρωμα» και η «προσωπική αμεσότητα». Μιλώντας μας για το νέο μοντέλο ηγεσίας κ. Καρόνη μεί λέει «έχουμε μια μετάβαση από το παραδοσιακό μοντέλο οργάνωσης και ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από την ατομική υπευθυνότητα, την επαγγελματική αυτονομία και την ικανότητα ανάλυσης των ευθυνών από το άτομο σε ένα σύγχρονο μοντέλο οργάνωσης και ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από κατανοημένη υπευθυνότητα, από ομαδική ή/και σφαιρική, από καινοτομία και από συνεχή βελτίωση μέσα από τη μάθηση».

Οπότε, συμπληρώνει ότι το νέο οργανωτικό μοντέλο των «οργανισμών μάθησης» έχει ανάγκη και από ένα άλλο μοντέλο που μεταμορφώνει την ηγεσία (transformation leadership). Ένα μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης εμπνέει τους ανθρώπους του, όχι μόνο να πετύχουν και να ξεπερνούν το προσδοκώμενο, αλλά και τους φόβους και τις ενοχές τους. Να παρηγορούν το σπαστικό «βέλα» και να προσαρμόζονται στον καινού όραση. Επίσης, να τους εμπνέει για να αναπτύξουν στρατηγικές και για να πετύχουν τους στόχους τους.

Τα CEO Clubs Greece βάση της Βαλεντία και Κίρκο

2019-11-01, 01:19