

Από το Learning στο Enablement

Για πολλά χρόνια, η οργανωσιακή ανάπτυξη ταυτίστηκε σχεδόν απόλυτα με τη μάθηση. Προγράμματα εκπαίδευσης, πιστοποιήσεις και learning journeys αποτέλεσαν τον βασικό τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί επένδυσαν στους ανθρώπους τους. Και όχι άδικα: η γνώση αντιμετωπιζόταν ως στρατηγικό πλεονέκτημα, ήταν σπάνια και δύσκολα προσβάσιμη.

Γράφει ο Σπύρος Παολινέλης, Managing Partner, Amnis Learning & Growth

Σήμερα, όμως, το περιβάλλον έχει αλλάξει ριζικά. Η γνώση είναι παντού, σε αφθονία και σχεδόν δωρεάν. Η τεχνολογία -και ιδιαίτερα η τεχνητή νοημοσύνη- προσφέρει άμεση πρόσβαση σε πληροφορία, καθοδήγηση και εκμάθηση τη στιγμή που τη χρειαζόμαστε. Ταυτόχρονα, υπάρχει μια συνεχής μεταβολή ρόλων και απαξίωση δεξιοτήτων, ενώ η εργασία γίνεται πιο σύνθετη, διατμηματική και απαιτητική.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ένα ερώτημα γίνεται ολοένα και πιο επίκαιρο για τους HR Professionals: Είναι αρκετό να επενδύουμε στη μάθηση, όταν το πραγματικό ζητούμενο είναι η απόδοση στην πράξη;

Επαναλαμβανόμενα ευρήματα ερευνών από OECD, Gallup, Bersin/Deloitte και WEF δείχνουν πως όχι: Χωρίς ενίσχυση, οι δεξιότητες φθείνουν ραγδαία. Οι μάνατζερ αποτελούν τον βασικό παράγοντα που διευκολύνει ή εμποδίζει την απόδοση. Χωρίς την υποστήριξη του εργασιακού περιβάλλοντος, η μεταφορά της νέας γνώσης στον χώρο εργασίας αποτυγχάνει. Και όταν η μάθηση αποσυνδέεται από την πραγματική εργασία και τα επιθυμητά επιχειρησιακά αποτελέσματα, η δέσμευση των εργαζομένων μειώνεται.

Η ένταση της εργασίας αυξάνεται, ενώ ο διαθέσιμος χρόνος για οποιαδήποτε μορφή εκπαίδευσης μειώνεται. Η υβριδική εργασία έχει αποδυναμώσει τα άτυπα κανάλια μάθησης, ενώ από τους μάνατζερ ζητείται ολοένα και περισσότερο να λειτουργούν ως coaches χωρίς να έχουν εξοπλιστεί για αυτόν τον ρόλο. Ταυτόχρονα, οι HR Professionals πιέζονται να επιδείξουν πραγματική επίδραση στα επιχειρησιακά αποτελέσματα αντί μιας σειράς δράσεων. Εδώ ακριβώς αναδεικνύεται η ανάγκη του Enablement, δηλαδή του σχεδιασμού των συνθηκών και του περιβάλλοντος που καθιστούν την επιθυμητή απόδοση την ευκολότερη για τον εργαζόμενο επιλογή. Για παράδειγμα, όταν εκπαιδεύουμε τους μάνα-

Οι οργανισμοί δεν χρειάζονται περισσότερη μάθηση. Χρειάζονται συστήματα που καθιστούν τους ανθρώπους ικανούς να αποδίδουν

τζερ ως coaches χωρίς σαφείς προσδοκίες, χρόνο, εργαλεία και συστήματα υποστήριξης, το πρόβλημα δεν είναι η εκπαίδευση αλλά το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να αποδώσουν.

Για τους HR Professionals η μετάβαση από το Learning στο Enablement σημαίνει μια ουσιαστική αλλαγή ρόλου -από σχεδιαστές προγραμμάτων σε αρχιτέκτονες απόδοσης. Η έμφαση μετατοπίζεται από τη συμμετοχή στις διαδικασίες μάθησης στην αλλαγή συμπεριφορών και τα αποτελέσματα, από την ιδιοκτησία της μάθησης στη συνιδιοκτησία, μαζί με τους business owners, των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, και από τον σχεδιασμό μεμονωμένων εκπαιδύσεων στη δημιουργία οικοσυστημάτων υποστήριξης μέσα στη ροή της δουλειάς. Το κρίσιμο ερώτημα δεν είναι πλέον «τι εκπαίδευση να προσφέρουμε;», αλλά «τι χρειάζονται οι άνθρωποι για να μπορούν να αποδίδουν σταθερά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον;».

Η μετάβαση αυτή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη στην Ελλάδα, όπου συναντάμε ισχυρές ιεραρχικές δομές, μεγάλη εξάρτηση από τους ηγέτες, περιορισμένη κουλτούρα coaching, αυξημένο φόρτο εργασίας χωρίς ανοχές και σκεπτικισμό απέναντι στις εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες. Το Enablement δεν

εναντιώνεται σε αυτή την πραγματικότητα: συνεργάζεται μαζί της, εξοπλίζοντας τους μάνατζερ, μειώνοντας την εξάρτηση από αφηρημένα μοντέλα και συνδέοντας την ανάπτυξη των ανθρώπων με άμεση επιχειρησιακή επίδραση.

Enablement δεν σημαίνει «περισσότερη μάθηση». Σημαίνει τη δημιουργία των συνθηκών που επιτρέπουν στους ανθρώπους να αποδίδουν. Περιλαμβάνει σαφή πλαίσια και προσδοκίες, εργαλεία και συστήματα υποστήριξης, συνεχή εφαρμογή, ανατροφοδότηση και ενίσχυση μέσα στη ροή της δουλειάς, αναδεικνύοντας τον ρόλο του μάνατζερ ως coach και mentor. Η μετάβαση αυτή δεν είναι γλωσσική ούτε επικοινωνιακή. Είναι βαθιά στρατηγική. Όσο οι οργανισμοί επενδύουν στο learning χωρίς να αλλάζουν τις διοικητικές πρακτικές τους, θα παράγουν περισσότερη γνώση, αλλά όχι περισσότερη παραγωγικότητα.

Στην Amnis, το 2026 σηματοδοτεί αυτή τη στροφή από το Learning στο Enablement, εστιάζοντας στους leaders ως enablers με δέσμευση για μετρήσιμα αποτελέσματα. Όχι γιατί η μάθηση έχασε την αξία της, αλλά γιατί από μόνη της δεν αρκεί.



blanchard.
GREECE

Amnis Learning & Growth
Ευαγγελιστρίας 7, Αθήνα 10563
T: +30 210 6899489
E: services@amnislg.com
W: www.amnislg.com

