

# ΜΑΘΗΣΙΑΚΕΣ ΑΝΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

*Βέργας Δημήτρης*



08 Ιουλίου 2011

---

*1st Edition*

# ΜΑΘΗΣΙΑΚΕΣ ΑΝΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

‘Οι πράξεις μας δημιουργούν την πραγματικότητα που ζούμε’

*Βέργας Δημήτρης*



08 Ιουλίου 2011

---

*1st Edition*

Μαθησιακή Ανικανότητα .....	4
‘Είμαι στην θέση μου’ .....	8
‘Ο εχθρός είναι εκτός των πυλών’ .....	10
‘Η ψευδαίσθηση της ανάληψης δράσης’ .....	13
‘Η προσκόληση στα γεγονότα’ .....	15
‘Το σύνδρομο του βρασμένου βατράχου’ .....	17
‘Η ψευδαίσθηση οτι μαθαίνουμε απο την εμπειρία’ .....	19
‘Ο μύθος της ομάδας διοίκησης’ .....	21

# Μαθησιακή Ανικανότητα

Κάθε εποχή είναι διαφορετική απο αυτές που πέρασαν και απο αυτές που θα έρθουν, ακολουθώντας τους φυσικούς νόμους της αλλαγής που προκαλεί αναπόφευκτα μια συνεχή μεταβολή της κατάστασης όλων των όντων και μη όντων, όλων των ορατών και άορατων.



Η προσαρμογή στις συνεχόμενες αλλαγές είναι καθοριστική για την επιβίωση όλων των ειδών, των οργανισμών, των συστημάτων. Ότι δεν προσαρμόζεται έγκαιρα και αποτελεσματικά είναι βέβαιο ότι θα πεθάνει.

Η προσαρμογή σημαίνει ένα πράγμα, ΜΑΘΗΣΗ. Αν δεν μάθουμε νέες δεξιότητες, νέες ικανότητες, νέες τεχνικές και μεθόδους, δεν μπορούμε να προσαρμοστούμε έγκαιρα και αποτελεσματικά. Συνεπώς η μάθηση είναι αναγκαία ικανότητα προκειμένου να μπορούμε να αλλάξουμε και να αποτελέσουμε έτσι ενεργό και χρήσιμο τμήμα των νέων καταστάσεων που διαμορφώνονται.

Η μεγάλη ταχύτητα με την οποία επέρχονται πλέον σήμερα οι αλλαγές απαιτεί συνεχή μάθηση, καθιστώντας κρίσιμη άλλη μια ικανότητα που πρέπει να έχουμε και αυτή είναι η ικανότητα: ΝΑ ΜΑΘΟΥΜΕ ΝΑ ΜΑΘΑΙΝΟΥΜΕ.

Το να μάθουμε να μαθαίνουμε τις περισσότερες φορές απαιτεί να ΞΕΜΑΘΟΥΜΕ ΟΤΙ ΕΧΟΥΜΕ ΜΑΘΕΙ, καθώς το τι έχουμε μάθει εμποδίζει την νέα μάθηση και μας δημιουργεί μια σειρά απο καταστάσεις που 'εξασφαλίζουν' την μαθησιακή μας ανικανότητα. Για παράδειγμα ένα απο τα 'πράγματα' που πρέπει να ξεμάθουμε είναι ο κατακερματισμός των καταστάσεων και να αντίληφθούμε τον κόσμο ως ένα σύστημα μέσα στο οποίο τα συστατικά του μέρη αλληλεπιδρούν και αλληλεπηρεάζονται. Απο μικρή ηλικία μας 'διδάσκουν' να 'αναλύουμε' ή να 'σπάμε' τις καταστάσεις και τα προβλήματα σε πολλά συστατικά στοιχεία ,δηλαδή να κατακερματίζουμε τα γεγονότα σε πολλά μικρότερα. Πόσες λύσεις έχουν άραγε ακουστεί για την οικονομική κατάσταση στην οποία βρισκεται σήμερα η χώρας μας? Ορισμένοι λένε δεν παράγουμε τίποτα, άλλοι ότι τεχνολογικά είμαστε πίσω, άλλοι ότι δεν εργαζόμαστε αποτελεσματικά, άλλοι ότι ο δημόσιος τομέας απορροφά όλους

τους πόρους χωρίς να παράγει και να εξυπηρετεί σε τίποτα. Όλες αυτές οι απόψεις απαντούν σε κάθε ένα από τα κατακερματισμένα στοιχεία της συνολικής κατάστασης.

Ο κατακερματισμός μιας κατάστασης σε επιμέρους στοιχεία φαντάζει λογικός καθώς είναι ευκολότερη η κατανόησή από εμάς ενός τμήματος του συνόλου, ανάλογα την ειδικότητά μας, τις σπουδές μας, τα ενδιαφέροντά μας κλπ.

Όμως πληρώνουμε ακριβά το τίμημα της εύκολης κατανόησης. Όταν καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε μια κατάσταση συνολικά τότε ακολουθούμε αντίστροφη πορεία προσπαθώντας να ανασυνθέσουμε τα επιμέρους στοιχεία σε μια ολότητα. Με λίγα λόγια κατακερματίζουμε μια κατάσταση ή ένα πρόβλημα για να το κατανοήσουμε και στην συνέχεια προσπαθούμε να ενώσουμε τα τμήματα για να αντιμετωπίσουμε την συνολική κατάσταση. Η ανασύνθεση όμως είναι αδύνατη εφόσον δεν γνωρίζουμε τις σχέσεις που διέπουν τα επιμέρους στοιχεία μεταξύ τους. Είναι σαν να προσπαθούμε να ξαναφτιάξουμε έναν καθρέπτη από τα κομμάτια του αφού προηγουμένως τον σπάσαμε.

Η άγνοια αυτή των σχέσεων μεταξύ των επιμέρους στοιχείων έχει σαν αποτέλεσμα οι 'λύσεις' που προσπαθούμε να δώσουμε να αποτυγχάνουν τελείως διότι βασίζονται σε μεμονωμένο και επιμέρους στοιχείο της συνολικής κατάστασης και όχι του συνόλου αυτής.

Ο κατακερματισμός αυτός διέπει την ζωή μας και μας εμποδίζει να κατανοήσουμε τις εσωτερικές σχέσεις ενός 'ευρύτερου κόσμου', να δούμε την 'μεγάλη εικόνα', να δούμε το 'δάσος'.

Η αδυναμία της κατανόησης της δυναμικής των συστημάτων δημιουργεί τις συνθήκες για την μαθησιακή ανικανότητα που μαστίζει τους περισσότερους από εμάς και κατ' επέκταση και τις επιχειρήσεις και οργανισμούς στους οποίους είμαστε μέλη. Συνεπώς μαθησιακή ανικανότητα δεν έχουμε μόνο μεμονωμένα άτομα αλλά και οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί.

Στην νέα αυτή εποχή, οι πιο επιτυχημένοι οργανισμοί θα είναι οι 'Μαθησιακοί Οργανισμοί' δηλαδή οι οργανισμοί που συνεχώς μαθαίνουν(περιλαμβάνονται στον όρο οργανισμοί και οι επιχειρήσεις καθώς συνιστούν οργανισμούς).

Η μάθηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού επιτυγχάνεται μέσω των μελών τους και συνεπώς μαθησιακός είναι ένας οργανισμός που τα μέλη του συνεχώς μαθαίνουν δηλαδή απορτίζονται απο άτομα που έχουν μάθει να μαθαίνουν.

Οι οργανισμοί (και επιχειρήσεις) που θα ηγηθούν στο μέλλον θα είναι αυτοί οι οργανισμοί που θα επιτύχουν την δέσμευση των μελών τους στη συνεχή μάθηση σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.



Η ικανότητα για μάθηση όμως απαιτεί όπως προαναφέραμε σε πολλές περιπτώσεις να ξε-μάθουμε ότι έχουμε μάθει καθώς αυτά είναι απαρχαιωμένα και ξεπερασμένα απο τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται συνεχώς. Η διαδικασία να ξε-μάθουμε απαιτεί νέο τρόπο σκέψης και αντίληψης των πραγμάτων. Απαιτεί να αμφισβητούμε συνεχώς τις στάσεις, τις απόψεις και τις προκαταλήψεις μας. Με λίγα λόγια απαιτεί να απελευθερώσουμε το μυαλό μας, να καλωσορίζουμε και να εξετάζουμε αντικειμενικά τα νέα πράγματα (όσο και αν αυτά μας φοβίζουν) και πάψουμε να είμαστε εγκλωβισμένοι στο παρελθόν.

Η μέση διάρκεια ζωής των περισσότερων επιχειρήσεων είναι κάτι λιγότερο απο 40 έτη. Έρευνες που έχουν γίνει, έχουν δείξει οτι περισσότερες απο το 30% των επιχειρήσεων που θεωρούνταν κορυφαίες σε όλο τον κόσμο το 1970, σήμερα δεν υπάρχουν πια, έχουν κλείσει. Στατιστικά το 50% των εργαζομένων των επιχειρήσεων σήμερα, θα δούν την επιχείρηση ή οργανισμό στον οποίο εργάζονται να κλείνει κατά την διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις που έκλεισαν, υπήρχαν τρανταχτές ενδείξεις δυσλειτουργίας, μειωμένης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας και γενικότερα ενδείξεις οτι όδευαν προς την καταστροφή. Παρόλα αυτά οι ενδείξεις ποτέ δεν αναγνωρίστηκαν ακόμη και απο στελέχη που γνώριζαν τα 'σημάδια'.

Οι οργανισμοί σαν σύνολο δεν μπορούν να αναγνωρίσουν τους επικείμενους κινδύνους και απειλές ή τις συνέπειες αυτών, πολύ δε περισσότερο αδυνατούν να αντιμετωπίσουν αυτούς τους κινδύνους και απειλές.

Αν και ο θάνατος των επιχειρήσεων είναι οδυνηρός για τους εργαζόμενους και για τους ιδιοκτήτες αυτών, για την κοινωνία σαν σύνολο είναι χαρακτηριστικό υγείας. Είναι σαν τα φυτά που ξεραίνονται και δημιουργούν φυσικό λίπασμα για τα νέα φυτά που θα αναπτυχθούν.

Μήπως όμως η παραπάνω κατάσταση είναι το σύμπτωμα ενός βαθύτερου προβλήματος που τα αίτια του περνάνε απαρατήρητα? Μήπως η μαθησιακή ανικανότητα που οδηγεί στον θάνατο δεν ενυπάρχει μόνο σε αυτούς τους οργανισμούς που πεθαίνουν αλλά ενυπάρχει σε χαμηλότερο βαθμό και σε αυτούς τους οργανισμούς που επιβιώνουν αλλά ποτέ δεν επέτυχαν αποδόσεις ανάλογες των δυνατοτήτων τους? Μήπως οι καλές επιχειρήσεις, είναι απλά καλές λόγω της μαθησιακής τους ανικανότητας, ενώ θα μπορούσαν να είναι άριστες?

Δεν είναι τυχαίο που οι περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί δεν είναι 'καλοί μαθητές'. Ο τρόπος με τον οποίο είναι σχεδιασμένες και διοικούνται, ο τρόπος με τον οποίο έχουν οριστεί οι εργασίες και κυρίως ο τρόπος με τον οποίο όλοι μας έχουμε διδαχθεί να σκεφτόμαστε και να αλληλεπιδρούμε, έχουν δημιουργήσει (στα άτομα και στις επιχειρήσεις) δομικές μαθησιακές ανικανότητες.

Όλοι αντιλαμβανόμαστε τι συνέπειες υπάρχουν αν ένα παιδί έχει μαθησιακή ανικανότητα. Οι συνέπειες αυτές γίνονται όλο και πιο επικίνδυνες και τραγικές όσο η μαθησιακή ανικανότητα δεν γίνεται αντιληπτή απο κανένα. Αντίστοιχες είναι οι συνέπειες και για τις επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Πως όμως θα θεραπευθούμε απο ενδεχόμενη μαθησιακή ανικανότητα?

Το πρώτο βήμα για την θεραπεία είναι να διαγνώσουμε αν υπάρχει κάτι τέτοιο και σε τι βαθμό. Θα εξετάσουμε σταδιακά τις επτά (7) μαθησιακές ανικανότητες ώστε να είμαστε σε θέση να τις αναγνωρίζουμε όταν υπάρχουν αντίστοιχες ενδείξεις.

## Μαθησιακή Ανικανότητα Νο 1

# ‘Είμαι στην θέση μου’

Εκπαιδευόμαστε να είμαστε ‘πιστοί’ στην εργασία που κάνουμε και αυτό που μας ενδιαφέρει είναι να κάνουμε μόνο καλά την δουλειά μας αδιαφορώντας για το τελικό αποτέλεσμα.

Αυτή η προσκόληση μας έχει κάνει να μπερδεύουμε την μοναδική υπαρξή μας, με την εργασία (δουλειά) που κάνουμε. Την έννοια της ατομικότητας την κατανοούμε απο πολύ μικρή ηλικία και τότε είναι που αντιλαμβανόμαστε οτι είμαστε διαφορετική οντότητα και ύπαρξη απο τους άλλους. Τα μωρά σε πολύ μικρή ηλικία κλαίνε όταν ακούνε κάποιο άλλο μωρό να κλαίει καθώς δεν αντιλαμβάνονται οτι είναι διαφορετικές οντότητες και κατά μια έννοια ‘συμπάσχουν’. Μεγαλώνοντας όμως φτάνουμε στο άλλο άκρο και ο κόσμος μας είναι μόνο ο εαυτός μας, μπαίνουμε στο κουτί μας.



Πολλά είναι τα παραδείγματα εταιρειών στο εξωτερικό που λόγω περικοπών και κλεισίματος εργοστασίων προσπαθούν να διδάξουν άλλες ειδικότητες σε εργάτες που οι δουλειές τους καταργήθηκαν και διαπιστώνουν οτι οι εργαζόμενοι δεν δέχονται να μάθουν καθώς αρνούνται να διδαχθούν κάτι διαφορετικό εκτός της ειδικότητάς τους. ‘Πως είναι δυνατόν να μάθουμε κάτι άλλο, εμείς είμαστε συντηρητές’ ήταν μια απο τις απαντήσεις που έδιναν όταν τους ρωτούσαν γιατί αρνούνταν την μάθηση. Είναι ξεκάθαρο οτι στις περιπτώσεις αυτές το τι κάνουμε χαρακτηρίζει την υπαρξή μας.

Οι περισσότεροι απο εμάς περιγράφουν τις συγκεκριμένες εργασίες που εκτελούμε στην εργασία μας, όταν μας ρωτάνε τι δουλειά κάνουμε και όχι τον γενικότερο σκοπό της εταιρείας στην οποία είμαστε μέλη. ‘Είμαι πωλητής’, ‘είμαι οδηγός’ ‘είμαι τεχνικός’, ‘είμαι διευθυντής’ είναι κάποιες ενδεικτικές απαντήσεις που επιβεβαιώνουν τα προαναφερθέντα. Μια τέτοια στάση μας κάνει να βλέπουμε τους εαυτούς μας μέσα σε ένα σύστημα, σε έναν οργανισμό, πάνω στον οποίο δεν έχουμε καμία επίδραση ή στην καλύτερη περίπτωση έχουμε ελάχιστη επιρροή. Απλά ‘κάνουμε την δουλειά μας’ και βλέπουμε τα καθήκοντα και τις ευθύνες μας να περιορίζονται στα όρια της συγκεκριμένης θέσης που κατέχουμε. Το αποτέλεσμα της ανωτέρω κατάστασης είναι οτι χάνουμε την γενική εικόνα και το σύνολο. Η προσπάθειά μας περιορίζεται στην ‘θέση’ μας.



Αν αγνοούμε το σύνολο και την γενική εικόνα ακόμη και η επίλυση ενός προβλήματός μας είναι πολύ πιθανόν να δημιουργεί άλλα προβλήματα σε άλλα 'μέρη' του συστήματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η σύγκριση που έγινε πριν απο κάποια χρόνια σε μια Αμερικανική και μια Ιαπωνική βιομηχανία, που και οι δυο είναι κορυφαίες στον κλάδο. Στην Ιαπωνική εταιρεία παράγονταν προϊόντα υψηλότερης ποιότητας και σε μικρότερο κόστος. Μια διεξοδική ανάλυση έδειξε ότι η ιαπωνική εταιρεία παρήγαγε τρεις (3) διαφορετικούς κινητήρες στην ίδια γραμμή παραγωγή ενώ η Αμερικανική βιομηχανία παρήγαγε κάθε κινητήρα σε διαφορετική γραμμή παραγωγής. Αυτό όμως σήμαινε διαφορετικές ρυθμίσεις, περισσότερα εργαλεία συναρμολόγησης, περισσότερα αποθέματα κ.ο.κ. Ο λόγος που υπήρχαν διαφορετικές γραμμές παραγωγής ήταν ότι στην Αμερικανική εταιρεία υπήρχαν τρεις (3) διαφορετικές ομάδες μηχανικών, κάθε μια υπεύθυνη για κάθε γραμμή, ενώ η Ιαπωνική είχε μόνο μια(1) ομάδα μηχανικών που ήταν υπεύθυνη για το σύνολο της παραγωγής. Η ειρωνία ήταν ότι κάθε ομάδα μηχανικών πίστευε ότι έκανε άριστα την 'δουλειά' της καθώς η γραμμή παραγωγής στην οποία ήταν υπεύθυνη δούλευε σωστά. Αριστοποιούνταν δηλαδή η απόδοση ενός τμήματος αλλά υπο-αριστοποιούνταν το σύνολο της επιχείρησης.

Όταν εστιάζουμε ΜΟΝΟ στην 'δουλειά μας', 'στην θέση μας' χάνουμε την αίσθηση της συνολικής υπευθυνότητας και του τελικού αποτελέσματος. Αν πιστεύουμε ότι ως πωλητές, για παράδειγμα, δουλειά μας είναι μόνο να παρέχουμε πληροφορίες και να διεκπεραιώνουμε μια πώληση και δεν ενδιαφερόμαστε για την ικανοποίηση του πελάτη, τις εισπράξεις, τον τζίρο, τα νέα προϊόντα που κυκλοφορούν, τι κάνουν οι ανταγωνιστές κ.α διότι αυτά είναι 'δουλειά κάποιου άλλου', τότε τα αποτελέσματα θα είναι απογοητευτικά.

Το χειρότερο δε είναι, όταν τα αποτελέσματα είναι απογοητευτικά, ότι δεν μπορούμε να καταλάβουμε γιατί συμβαίνει αυτό ή το αποδίδουμε στο ότι κάποιος άλλος δεν έκανε καλά την δουλειά του.

Το να 'κοιτάμε μόνο την δουλειά μας' είναι μια απο τις επτά (7) μαθησιακές ανικανότητες που δεν μας επιτρέπει να μάθουμε και συνεπώς αδυνατούμε να προσαρμοστούμε στις αλλαγές και στις νέες καταστάσεις.

Πρέπει να είμαστε δεκτικοί και ανοικτοί στην μάθηση και στα νέα πράγματα καθώς αποτελούν στοιχεία της αλλαγής. Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη και κανένας δεν μπορεί να την αποφύγει. Η μόνη επιλογή που έχουμε είναι είτε να μάθουμε και να προσαρμοστούμε είτε να 'πεθάνουμε'.

Κλείνοντας το παρών άρθρο θα ήθελα να σας θυμίσω ότι ο θάνατος (επιχειρήσεων, οργανισμών, όντων και μη όντων) αντιπροσωπεύει την αλλαγή απο την ζωή και ως αλλαγή πρέπει να το αποδεχόμαστε, να μαθαίνουμε και να προσαρμοζόμαστε.

Εσείς μήπως έχετε το σύνδρομο 'είμαι στην θέση μου', μήπως αναγνωρίζεται στον εαυτό σας την μαθησιακή ανικανότητα Νο1?

Η άρνηση στην απάντηση αυτή, αποτελεί ένδειξη της ασθένειας.

## Μαθησιακή Ανικανότητα Νο 2

# ‘Ο εχθρός είναι εκτός των πυλών’

Πριν απο χρόνια ήμουν σύμβουλος ποιότητας σε μια μεγάλη και γνωστή εταιρεία εισαγωγής αυτοκινήτων. Με πολύ ωραίες εγκαταστάσεις και πλήρως ανεπτυγμένη οργανωτική δομή δηλαδή γενικός διευθυντής, διευθυντές, υποδιευθυντές, προϊστάμενους τμημάτων, product managers, πωλητές, υπαλλήλους κλπ. Σε μια απο τις συναντήσεις που είχαμε με όλους τους διευθυντές εκτός των θεμάτων ποιότητας είχε αρχίσει μια συζήτηση για την μεγάλη πτώση που είχαν στις πωλήσεις καινούργιων αλλά και μεταχειρισμένων οχημάτων. Όλοι έλεγαν την γνώμη τους για το τι φταίει για την κατάσταση που προανάφερα. Σηκώθηκα και πήγα σε ένα πίνακα (flip chart) που ήταν στον χώρο και ζήτησα να μου πει ο καθένας τους δυο (2) βασικότερους λόγους για την μεγάλη πτώση των πωλήσεων και τους οποίους κατέγραφα στον πίνακα. Τα αποτελέσματα ήταν:



- I. Η οικονομική κρίση που υπάρχει στην χώρα μας
- II. Το κράτος που δεν δίνει κίνητρα για την αγορά αυτοκινήτων (πχ απόσυρση)
- III. Οι διεφθαρμένοι πελάτες και κυρίως το δημόσιο που τους ‘λαδώνουν’ οι ανταγωνιστές και πουλάνε τα αυτοκίνητά τους ενώ εμείς είμαστε σοβαρή εταιρεία και δεν μπορούμε να το κάνουμε αυτό.
- IV. Ο κακός σχεδιασμός (λάθος design) των οχημάτων
- V. Το γεγονός οτι το εργοστάσιο έχει 2 χρόνια να παρουσιάσει νέο μοντέλο
- VI. Ο ευρωπαϊκός νόμος block exception regulation, που μας περιορίζει στο τι μπορούμε να κάνουμε.
- VII. Οι dealer μας (δηλαδή οι έμποροι που πουλάνε τα αυτοκίνητα) δεν είναι δεκτικοί σε νέες πρακτικές και μεθόδους οργάνωσης και πωλήσεων
- VIII. Η εταιρεία δεν δίνει ισχυρά κίνητρα στους πωλητές

Στο τέλος όλοι συμφώνησαν οτι αυτοί οι παράγοντες είναι τα βασικά αίτια που εξηγούν κατά 95% !!!! την πτώση των πωλήσεων.

Η ερώτηση που τους έθεσα ήταν να μου υποδείξουν τον ή τους παράγοντες που αυτοί μπορούν να επηρεάσουν. Βέβαια είναι προφανές οτι με βάση αυτά που συμφώνησαν, δεν μπορούσαν να κάνουν τίποτα για να επηρεάσουν την κατάσταση που έχει διαμορφωθεί εφόσον δεν μπορούσαν να επηρεάσουμε τα βασικά αίτια (root causes) που προκαλούν την πτώση των πωλήσεων. Για μια στιγμή υπήρξε σιγή, η οποία μάλλον οφείλονταν στο οτι έκαναν δεύτερες σκέψεις σχετικά με τους παράγοντες και κυρίως κατά πόσο οι ίδιοι θα μπορούσαν να κάνουν κάτι για αυτούς.

Τους ανέφερα λοιπόν οτι 'πάσχουν' απο μαθησιακή ανικανότητα καθώς θεωρούν οτι κάποιιο άλλο είναι υπεύθυνο για τα 'δεινά' τους. Κανένας παράγοντας απο αυτούς που ανέφεραν δεν οφείλονταν στις δικές τους πράξεις και ενέργειες. Αυτοί έκαναν καλά την δουλειά τους (ήταν στην θέση τους) και κάποιος άλλος τα έκανε θάλασσα.

Στον καθένα μας υπάρχει μια τάση να ψάχνουμε κάποιον άλλο να κατηγορήσουμε όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά. Αναζητούμε το 'μαύρο πρόβατο' για να δικαιολογήσει όλα αυτά που δεν έχουμε κάνει εμείς οι ίδιοι. Δυστυχώς δεν μπορούμε να καταλάβουμε οτι τις καταστάσεις τις οποίες βιώνουμε τις έχουμε δημιουργήσει μόνοι μας, με τις πράξεις και τις επιλογές μας κάπου στο παρελθόν.

Στην επιχειρησιακή καθημερινότητα βλέπουμε το ένα τμήμα να κατηγορεί το άλλο. Το τμήμα Marketing κατηγορεί το τμήμα πωλήσεων οτι δεν 'πουλά σωστά τα προϊόντα', το τμήμα πωλήσεων κατηγορεί το οικονομικό τμήμα οτι έχει λάθος πιστωτική πολιτική και το τμήμα παραγωγής οτι τα προϊόντα δεν είναι καλής ποιότητας και συνεπώς δεν τα προτιμούν οι πελάτες κ.ο.κ. Οι εταιρείες αντί για meeting και brainstorming κάνουν eating και blamestorming.

Το σύνδρομο 'ο εχθρός είναι εκτός των πυλών' σχετίζεται άμεσα με το σύνδρομο 'είμαι στην θέση μου' καθώς δεν μπορούμε να αντιληφθούμε πως οι πράξεις μας έχουν αποτελέσματα και πέραν της θέση μας.

Κάθε πράξη, ενέργεια ή επιλογή την οποία κάνουμε θα έχει κάποια αποτελέσματα στο μέλλον, θετικά ή αρνητικά (συνέπειες). Όταν τα αποτελέσματα είναι αρνητικά και μας επηρεάζουν αντίστοιχα, θεωρούμε οτι αυτά προκλήθηκαν απο εξωτερικούς παράγοντες και συνεπώς κάποιιο άλλοι μας τα προκάλεσαν. Εμείς είμαστε οι καλοί επαγγελματίες που κάνουμε άριστα την δουλειά μας αλλά κάποιιο άλλοι μας προκαλούν προβλήματα καθώς δεν είναι σωστοί επαγγελματίες και δεν κάνουν σωστά την δουλειά τους. Στους μνημένους στην αυταπάτη (στο κουτί) είναι ξεκάθαρο οτι όταν ψάχνουμε τους εχθρούς εκτός των πυλών τότε είμαστε βαθιά μέσα στο κουτί μας.

Το σύνδρομο 'ο εχθρός είναι εκτός των πυλών' μας αποθαρρύνει και μας αποτρέπει απο κάθε ενέργεια για να βελτιώσουμε μια κατάσταση καθώς τα αίτια δεν είναι υπο τον έλεγχό μας.

Ας σκεφτούμε την καθημερινότητά μας, θα διαπιστώσουμε οτι ψάχνουμε τους εχθρούς εκτός των πυλών. Για την οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα φτάνει οι κερδοσκόποι, τα διεθνή κεφάλαια, οι Γερμανοί, οι Εβραίοι, οι πολιτικοί, οι ανήθικοι επιχειρηματίες, το δημόσιο κλπ.

Ας μην αυταπατώμαστε και ας ψάξουμε να δούμε την δική μας συνεισφορά στα σημερινά μας προβλήματα. Ο εχθρός είναι **ΕΝΤΟΣ** των πυλών, *είμαστε εμείς οι ίδιοι* με τις πράξεις και τις επιλογές μας. Μόνο όταν δεχθούμε οτι ο εχθρός είμαστε εμείς και ο τρόπος σκέψης μας τότε θα απαλλαγούμε απο την μαθησιακή ανικανότητα Νο 2.

Αν θέλετε να δείτε τον εχθρό, ... πηγαίνετε στον καθρέπτη σας.



## Μαθησιακή Ανικανότητα Νο 3

# ‘Η ψευδαίσθηση της ανάληψης δράσης’

Όλο και περισσότερο τον τελευταίο καιρό ακούμε για την σημασία της πρόληψης δηλαδή της ανάληψης δράσης προκειμένου να προλάβουμε τα προβλήματα πριν αυτά γιγαντωθούν και οι συνέπειες γίνουν ανεξέλεγκτες. Όλοι μας κάποια στιγμή έχουμε δηλώσει ότι ‘η καλύτερη θεραπεία είναι η πρόληψη’.

Η πρόληψη είναι το ακριβώς αντίθετο από το να αντιδρούμε στα γεγονότα εκ των υστέρων. Ακόμη και στα συστήματα ποιότητας, με τα οποία ασχολούμε πολλά έτη, επιδιώκεται η πρόληψη αντί της διόρθωσης. Προσπαθούμε να κάνουμε προληπτικές ενέργειες αντί για διορθωτικές.

Συνεπώς όλοι συμφωνούμε ότι πρέπει να προλαμβάνουμε και όχι να αντιδρούμε εκ των υστέρων στις αρνητικές καταστάσεις που βιώνουμε.

Κλασικό είναι το παράδειγμα μεγάλης εταιρείας κατασκευής προκατασκευασμένων σπιτιών όπου ο γενικός διευθυντής αποφάσισε να αναλάβει δράση και να συντονίσει ο ίδιος ενέργειες ώστε να αντιμετωπιστούν οι πολλές διεκδικήσεις από πελάτες λόγω προβλημάτων ποιότητας στα σπιτάκια που παρήγαγαν και πωλούσαν. Το τελευταίο διάστημα όλο και περισσότεροι πελάτες διεκδικούσαν αποζημίωση ή επιδιορθώσεις σε ελλωτάματα που είχαν τα σπιτάκια, τα οποία οφείλονταν, σύμφωνα με την εταιρεία, σε λάθος χρήση από τους πελάτες. Αποφάσισε λοιπόν να δημιουργήσει ένα νομικό τμήμα με 2 δικηγόρους που θα προσλάμβανε για την δικαστική επίλυση των διεκδικήσεων καθώς πλέον η πολιτική της εταιρείας ήταν να μην κάνει δεκτή καμία αίτηση αποζημίωσης ή επιδιορθώσεις. Η σκέψη ήταν ότι κανένας πελάτης δεν θα συνέχιζε την διεκδίκηση στα δικαστήρια καθώς θα έπρεπε να πληρώνει δικηγόρους κλπ ενώ η εταιρεία θα είχε τους δικούς της υπαλλήλους-δικηγόρους. Το αποτέλεσμα μετά από 6 μήνες ήταν ότι το κόστος της εταιρείας ήταν πολύ μεγαλύτερο από ότι στο διάστημα πριν όπου οι διεκδικήσεις επιλύονταν εξωδικαστικά, καθώς υπήρχαν πολλές περιπτώσεις που η εταιρεία ‘έχανε’ την δίκη και έπρεπε να αποζημιώσει τους πελάτες ή να επιδιορθώσει τα σπιτάκια αλλά και το κόστος του νομικού τμήματος. Δεν υπολογίζουμε



βέβαια την υποβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης καθώς και την κακή φήμη που δημιούργησε στην αγορά.

Πως θα κρίνατε την παραπάνω περίπτωση; Θεωρείτε ότι οι εταιρεία ανέλαβε δράση να λύσει τα προβλήματά της; ο γενικός διευθυντής εστίασε στην πρόληψη των προβλημάτων; Η απάντηση είναι προφανής.

Δεν αναλαμβάνουμε καμία προληπτική δράση όταν προσπαθούμε να νικήσουμε τον 'εχθρο εκτός των πυλών'. Όταν οι δράσεις που αναλαμβάνουμε αφορούν τους 'εκτός' απο εμάς τότε απλά αντιδρούμε εκ τω υστέρων και μάλιστα λάθος.

*Η πραγματική πρόληψη είναι να δούμε πως έχουμε συμβάλλει στη δημιουργία των προβλημάτων μας.*

Ας μην παρασυρόμαστε απο τα αρνητικά αισθήματα και ας αλλάξουμε τον τρόπο θεώρησης και αντίληψης των πραγμάτων. Δηλαδή ας αλλάξουμε τον τρόπο σκέψης μας.

## Μαθησιακή Ανικανότητα Νο 4

# ‘Η προσκόληση στα γεγονότα’

Γράφω για την μαθησιακή ανικανότητα Νο 4 έχοντας προστά μου μια εφημερίδα ( ημερομηνία 3.7.2011) και μεταφέροντας μερικούς απο τους τίτλους των σελίδων:



- Τα 10 μέτωπα της επόμενης ημέρας
- Οι τέσσερις στόχοι της κυβέρνησης για το καλοκαίρι
- Ύφεση 3,9% για το 2011
- Οι τουρίστες φεύγουν απο την Ελλάδα προς Πορτογαλία-Ισπανία

Επίσης πλοηγήθηκα σε κάποια ενημερωτικά site και μεταφέρω αντίστοιχους τίτλους:

- Άνοδος των επιτοκίων, βαρύς ο λογαριασμός
- Αποδέσμευσε το ΔΝΤ την 5η δόση

Η 4η μαθησιακή ανικανότητα αφορά την έντονη προσκόλησή μας στα βραχυπρόθεσμα γεγονότα. Ζούμε με βάση πληροφορίες που είναι το πολύ χθεσινές. Όποια πληροφορία είναι πάνω απο 2-3 ημέρες θεωρείται απαρχαιωμένη και μη ισχύουσα.

Όπως μπορούμε, και απο τους τίτλους να διαπιστώσουμε, εστιάζουμε υπερβολικά σε μεμονομένα γεγονότα και δεν βλέπουμε την κατάσταση σε βάθος χρόνου. Νομίζουμε οτι *σήμερα* οι τουρίστες φεύγουν απο την Ελλάδα για την Πορτογαλία και την Ισπανία και όχι το γεγονός οτι οι τουριστικές υποδομές της χώρας μας είναι πλέον διελυμένες και οι υπηρεσίες που προσφέρουμε είναι χαμηλής ποιότητας, γεγονότα που δεν έγιναν χθές αλλά *γίνονται* εδώ και πάρα πολλά χρόνια. Το χειρότερο είναι οτι σε μερικές ημέρες ένα άλλο δημοσίευμα θα μας πληροφορήσει οτι υπάρχει αύξηση των αφίξων τουριστών κατά 10% και εμείς πλέον θα πορευόμαστε με βάση την ‘σημερινή’ πληροφορία, με βάση το σημερινό γεγονός.

Το ίδιο συμβαίνει και στις επιχειρήσεις. Αύξηση τζίρου 15% αυτό τον μήνα, απολύθηκαν 2 υπάλληλοι, κλείσαμε 2 καταστήματα, οι ανταγωνιστές διατήρησαν το τζίρο τους και φέτος στα ίδια επίπεδα.

Βλέπουμε τις ζωές μας σαν μια σειρά βραχυπρόθεσμων γεγονότων και για κάθε γεγονός είμαστε βέβαιοι ότι υπάρχει και μια εμφανής αιτία. Τα ΜΜΕ επιτείνουν την προσκόλλησή μας στα γεγονότα με την παροχή ειδήσεων κάθε 20 λεπτά.

Όταν είμαστε προσκολλημένοι στα γεγονότα που συμβαίνουν αυτή την στιγμή, τότε προσπαθούμε να ερμηνεύουμε τα γεγονότα. Η ερμηνεία των βραχυπρόθεσμων γεγονότων μας παρέχει ιδέες και πιθανές εξηγήσεις για το συγκεκριμένο γεγονός και όχι για την συνολική κατάσταση.

Οι εταιρείες δεν μπορούν να αντιληφθούν ότι η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους έχει μειωθεί σταδιακά με την πάροδο του χρόνου. Δεν μπορούν να αντιληφθούν ότι οι πελάτες αδιαφορούν για αυτές. Δεν μπορούν να αντιληφθούν ότι οι εργαζόμενοι τους είναι ενεκπαίδευτοι και ότι δεν έχουν πια τις ικανότητες που απαιτεί η σύγχρονη κατάσταση.

Η προσκόλλησή στα γεγονότα μας εμποδίζει να δούμε την δομή και την μορφή των αλλαγών που έχουν συντελεστεί και συνεπώς μας εμποδίζει να αντιληφθούμε τα αίτια που προκάλεσαν την δομή και την υπάρχουσα κατάσταση.

Η κυριότερη απειλή δεν προέρχεται από τα βραχυπρόθεσμα γεγονότα αλλά από τις αργές και σταδιακές αλλαγές. Δεν αντιληφθήκαμε την κατάσταση της οικονομίας μας παρά μόνο όταν φτάσαμε στον πάτο (ελπίζω να την καταλάβουμε). Δεν καταλάβαμε ότι δεν υπάρχουν χρήματα να πληρωθούν μισθοί και συντάξεις παρά μόνο όταν διαπιστώσαμε τον Ιούνιο ότι τα χρήματα δεν επαρκούν για τον Ιούλιο.

Ας μην παρασυρόμαστε από τα γεγονότα και ας προσπαθήσουμε να αντιληφθούμε μακροσκοπικά το σύστημα.

Καμία επιχείρηση, οργανισμός ή όν δεν μπορεί να μάθει αν εστιάζει και εξουσιάζεται από τα βραχυπρόθεσμα γεγονότα. Αν εστιάζουμε στα γεγονότα το καλύτερο που μπορούμε να πετύχουμε είναι να κάνουμε μια καλή πρόβλεψη για το αυριανό γεγονός που θα συμβεί ώστε να αντιδράσουμε όσο το δυνατό καλύτερα. *Αλλά δεν μπορούμε να μάθουμε να δημιουργούμε.*



## Μαθησιακή Ανικανότητα Νο 5

# ‘Το σύνδρομο του βρασμένου βατράχου’

Αν πάρουμε έναν βάτραχο και τον πετάξουμε μέσα σε μια κατσαρόλα με καυτό νερό, ποιά νομίζεται οτι θα είναι η αντίδρασή του? Σίγουρα θα προσπαθήσει να πηδήξει έξω απο την κατσαρόλα βάζοντας όλες του τις δυνάμεις και ενέργεια στην έξοδό του απο το καυτό νερό.

Αν αντιθέτως τοποθετήσουμε έναν βάτραχο μέσα σε μια κατσαρόλα με κρύο νερό και αρχίζουμε να το ζεσταίνουμε σιγά σιγά, ξέρετε τι θα συμβεί? Η απάντηση είναι οτι ο βάτραχος θα βράσει ζωντανός καθώς η λειτουργία της ομοιόστασης που διαθέτει, θα προσαρμόζει την θερμοκρασία του σώματός του στις σταδιακές αυξήσεις της θερμοκρασίας του νερού.

Αυτό συμβαίνει και στην επιχειρηματική καθημερινότητα αλλά και στην προσωπική μας ζωή. Δηλαδή συνηθίζουμε την σταδιακή επιδείνωση μιας κατάστασης και δεν το αντιλαμβανόμαστε. Και μια ωραία πρωϊα, αντιλαμβανόμαστε οτι έχουμε βράσει ζωντανοί.

Τι σημαίνει σταδιακή επιδείνωση? σημαίνει σταδιακή μείωση των πωλήσεων , σταδιακή υποβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών, η σταδιακή απομάκρυνση απο τους πελάτες, η σταδιακή απώλεια πελατών κλπ

Πάρα πολλές επιχειρήσεις πάσχουν απο το συγκεκριμένο σύνδρομο ακόμα και αν πιστεύουν οτι οι διαδικασίες τους είναι υπό έλεγχο.

Πήγα πρόσφατα σε γνωστό κατάστημα με είδη πληροφορικής και όχι μόνο (θα έλεγα το γνωστότερο) και έμεινα έκπληκτος απο το πόσο έχει χαλάσει η εξυπηρέτηση. Ήθελα να πάρω ένα router τύπου annex B (όπως που είχε πει ο μηχανογράφος) και ενώ βρισκόμουν μπροστά στα προϊόντα δεν μπορούσα να βρώ υπάλληλο να με εξυπηρετήσει. Μετά απο λίγο βλέπω κάποιον και μόλις τον ρώτησα αν μπορεί να με εξυπηρετήσει, μου απάντησε " εγώ είμαι σε άλλο τμήμα" ψάξτε κάποιον σε αυτό το χώρο (‘είμαι στην θέση μου’). Βρήκα ‘στον χώρο μου’ λοιπόν έναν υπάλληλο με σχετικό - άσχετο αθλητικό μπλουζάκι, ο οποίος μιλούσε με έναν άλλο πελάτη. Στάθηκα με το



προϊόν στο χέρι, χωρίς να διακόψω σε μικρή απόσταση απο τους δύο. Ούτε κάν με κοιτάξε. Περίμενα 10 λεπτά!!!!!! χωρίς καν να με κοιτάξει (λέγεται και το φαινόμενο του αόρατου πελάτη- ο οποίος εμφανίζεται και τον βλέπουν μόνο όταν φτάσει στο ταμείο να πληρώσει). Δεν άντεξα και ρωτώ, συγγνώμη αυτό είναι Annex B?? Απάντηση: 'όχι, και δεν υπάρχει καν στο κατάστημα αυτή την στιγμή. Περιμένετε μέχρι να τελειώσω'. Ρωτώ: γιατί να περιμένω?? να μου ξαναπείτε οτι δεν έχετε??. Συνέχισε να μιλά με τον άλλο πελάτη με έκφραση (προς εμένα) του τύπου "καλά όλοι οι ψυχοπαθείς σε εμένα τυχαίνουν?" Δυστυχώς δεν σας τυχαίνουν αλλά τους δημιουργείται!!!! Την στιγμή που αφήνω το προϊόν στο ράφι ένας άλλος "τύπος" του καταστήματος με ρωτά αν χρειάζομαι βοήθεια. Δεν μένω στην αρνητικότητα της λέξης 'βοήθεια' και του απαντώ ότι ήθελα ένα router Annex B αλλά ο συνάδελφός του με πληροφόρησε οτι δεν υπάρχει. Μα αυτό που κρατάτε είναι annex B απαντά. Κόκκαλο εγώ!!! τον ρωτώ: " ο δικό σου δεν το ξέρει αυτό??" . Είναι νέος μου απαντά και μου δίνει πίσω το προϊόν. Δαπάνησα 45 λεπτά για μια αγορά που θα επρεπε να κάνω 5 λεπτά και διαπίστωσα ασχετοσύνη σχετικά με τα προϊόντα και κακή συμπεριφορά προς τους πελάτες. Θυμήθηκα οτι πριν απο κάποια χρόνια (όχι πολλά 2-3) η εξυπηρέτηση στα συγκεκριμένα καταστήματα ήταν άπογη. Σταδιακα το χάσανε και είμαι σίγουρος οτι δεν το αντιλαμβάνονται διότι η υποβάθμιση είναι σταδιακή.

Δεν μπορούμε να αντιληφθούμε την σταδιακή και αργή αλλαγή διότι απλά τρέχουμε με διαφορετικούς ρυθμούς. *Εμείς ζούμε το σήμερα μόνο* ( προσκόληση στα γεγονότα) ενώ η αλλαγή έρχεται απο το βάθος του χρόνου και δεν μπορούμε να συνδέσουμε τα αποτελέσματα με τα αίτια καθώς αυτά βρίσκονται 'κρυμμένα' στο παρελθόν.

Το σύνδρομο αυτό είναι απίστευτα επικίνδυνο καθώς σε υπνωτίζει και σε εμποδίζει να δεις την πραγματικότητα και σε βάζει σε ένα 'ψεύτικο' κόσμο που μάλλον επιθυμείς να είναι έτσι. Σου δημιουργεί ΑΥΤΑΠΑΤΗ.

Για να αντιληφθούμε τις αργές και σταδιακές αλλαγές πρέπει να κρίνουμε το κόσμο και τις καταστάσεις διαχρονικά και να παρατηρούμε τις λεπτομέρειες *αν επιθυμούμε να μάθουμε*.

Για την ιστορία, επέστρεψα στο γραφείο και 2 ώρες δεν μπορούσα να συνδέσω το router και να έχω πρόσβαση στο internet. Όπως μου είπε ο μηχανογράφος την επόμενη ημέρα το router που μου έδωσαν ήταν Annex A.!!

## *Μαθησιακή Ανικανότητα Νο 6*

# ‘Η ψευδαίσθηση οτι μαθαίνουμε απο την εμπειρία’

‘Θα τα μάθεις όλα στην πράξη’ μου είπε ο προϊστάμενός μου στην πρώτη μου δουλειά, ο οποίος απελύθει 6 μήνες μετά λόγω σφαλμάτων που έκανε στο λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος της εταιρείας.

Όντως η καλύτερη εκπαίδευση έρχεται απο την εμπειρία. Μαθαίνουμε να περπατάμε, να τρώμε, και επικοινωνούμε κλπ μέσα απο προσπάθειες δοκιμής και λάθους.

Η μάθηση απο την εμπειρία ακολουθεί την εξής σειρά. Κάνουμε μια ενέργεια και βιώνουμε ή βλέπουμε τις συνέπειες αυτής της ενέργειας. Αν το αποτέλεσμα δεν είναι το επιθυμητό κάνουμε μια διαφορετική ενέργεια με την ελπίδα να πετύχουμε αυτό που επιθυμούμε.

Η παραπάνω διαδικασία μάθησης προϋποθέτει ότι μπορούμε να δούμε και να βιώσουμε τις συνέπειες των πράξεών μας. Τι συμβαίνει όμως αν οι συνέπειες των πράξεών μας θα εμφανιστούν στο μέλλον ή εμφανίζονται σε άλλο μέρος του συστήματος μέσα στο οποίο λειτουργούμε;

Όλοι μας έχουμε ένα ορίζοντα μάθησης δηλαδή ένα πεδίο στον χρόνο και στο χώρο μέσα στον οποίο αν επέλθουν οι συνέπειες των πράξεών μας μπορούμε να μάθουμε. Όταν οι συνέπειες και τα αποτελέσματα των πράξεών μας θα αποκαλυφθούν εκτός του μαθησιακού μας ορίζοντα, τότε είναι αδύνατο να μάθουμε απο την εμπειρία.

*Συνεπώς μαθαίνουμε απο την εμπειρία (βίωμα) αλλά δεν βιώνουμε πάντα τις συνέπειες και τα αποτελέσματα των πράξεών μας.*



Οι σημαντικότερες αποφάσεις που λαμβάνει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός έχει μακροπρόθεσμες συνέπειες και αποτελέσματα που επέρχονται μετά απο πολλά χρόνια ή και δεκαετίες.

Το γεγονός ότι στο παρελθόν μια εταιρεία δεν επένδυσε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή ότι αρνήθηκε την τεχνολογική της αναβάθμιση, θα έχει ως αρνητικές συνέπειες μετά απο πολλά χρόνια στην ποιότητα των προϊόντων και στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Ισχύει βέβαια και ως προς τα θετικά αποτελέσματα. Η πρόσληψη ενός ικανού στελέχους ή η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων ή η εκκίνηση προγραμμάτων βελτίωσης των διαδικασιών πώλησης και εξυπηρέτησης κάποια στιγμή στο παρελθόν, θα προκαλέσει την σωστή λειτουργία της επιχείρησης και την αύξηση του τζίρου και των κερδών στο μέλλον. Εξαιτίας όμως ότι οι ενέργειες αυτές έλαβαν χώρα στο παρελθόν μας εμποδίζουν να δούμε πως έχουν συμβάλει θετικά στην αποτελεσματική λειτουργία και καλά οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας και μας ωθούν σε λανθασμένες υποθέσεις όπως ότι είναι καλή η οικονομική συγκυρία ή ότι το πρόσφατο bonus των πωλητών προκάλεσε την αύξηση των πωλήσεων.

Δυστυχώς δεν μπορούμε να αντιληφθούμε τα αποτελέσματα των πράξεών μας, και συνεπώς να μάθουμε, εάν αυτά έχουν απόσταση περισσότερο απο 1-2 χρόνια απο τον χρόνο των πράξεών μας.

*Για να εξαλείψουμε την μαθησιακή ανικανότητα Νο 6, πρέπει να εξετάζουμε και αντιλαμβανόμαστε τα γεγονότα σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου και τόπου και τότε θα γίνουν ξεκάθαρες οι σχέσεις μεταξύ των αιτιών και των αποτελεσμάτων.*

## Μαθησιακή Ανικανότητα Νο 7

# ‘Ο μύθος της ομάδας διοίκησης’

Η τελευταία μαθησιακή ανικανότητα ‘χτυπά’ κυρίως τα στελέχη και γενικά τα άτομα που είναι μέλη στην ομάδα διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών.

Ο μύθος είναι ότι τα μέλη της ομάδας μπορούν να συνεργαστούν και να επιλύσουν σοβαρά προβλήματα ή να πάρουν στρατηγικές αποφάσεις για το μέλλον των επιχειρήσεων και οργανισμών. Ο Chris Argyris (Harvard) είπε ότι ‘οι ομάδες μπορούν να λειτουργούν σχετικά σωστά όταν πρόκειται για θέματα ρουτίνας. Όταν οι ομάδες προσπαθούν να αντιμετωπίσουν πολύπλοκα θέματα, από τα οποία μπορεί να αποκαλυφθεί η άγνοιά τους ή η ανικανότητά τους, τότε η έννοια της ομαδικής εργασίας και απόδοσης πάει.. περίπατο.



Απο πολύ μικρή ηλικία εκπαιδευόμαστε και εκπαιδούμε τους άλλους ποτέ να μην παραδεχόμαστε ότι δεν γνωρίζουμε κάτι. Μαθαίνουμε να προστατεύουμε τον εαυτό μας από το να φανεί αμαθής ή αβέβαιος ακόμη και αν είμαστε αμαθείς και αβέβαιοι.

Η προστασία όμως αυτή εμποδίζει την μάθηση. Όπως πολύ σωστά το διατύπωσε ο Chris Argyris **‘Εκπαιδευμένη Ανικανότητα’** δηλαδή εκπαιδευόμαστε να μην μαθαίνουμε, εκπαιδευόμαστε να είμαστε ανίκανοι.

Ένας από τους τρόπους που προστατευόμαστε από το να φανούμε ανίκανοι είναι να κατηγορήσουμε κάποιον άλλο για τα προβλήματά μας δηλαδή να ψάξουμε τον ‘εχθρό εκτός των πυλών’.

Αυτή η μαθησιακή ανικανότητα έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να απαρτίζονται από εξαιρετικά εκπαιδευμένους και επαγγελματίες ανθρώπους στο να εμποδίζουν τους εαυτούς τους να μάθουν.

*Copyright © 2011 by Vergas Dimitris*

*All rights reserved.*

*No part of this book may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means including information storage and retrieval systems, without permission in writing from the author.*

*The only exception is by a reviewer, who may quote short excerpts in a review.*