

ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ"



Harvard Business Review

ΓΙΑ ΤΗΝ

Αλλαγή



H A R V A R D B U S I N E S S S C H O O L P R E S S

Περιεχόμενα

Πρωταγωνιστής στις αλλαγές: Γιατί οι προσπάθειες μετασχηματισμού αποτυγχάνουν 1

ΑΡΘΡΟ ΤΟΥ JOHN P. KOTTER

Το όραμα της εταιρείας σας 21

ΑΡΘΡΟ ΤΩΝ JAMES C. COLLINS ΚΑΙ JERRY I. PORRAS

Το μανάτζμεντ της αλλαγής: Η τέχνη της ισορροπίας 55

ΑΡΘΡΟ ΤΗΣ JEANIE DANIEL DUCK

Η επανεφεύρεση του “γύρου του θανάτου”: Διακινδυνεύοντας το παρόν για ένα ισχυρό μέλλον 83

ΑΡΘΡΟ ΤΩΝ TRACY GOSS, RICHARD PASCALE, ΚΑΙ ANTHONY ATHOS

Αλλαγή της νοοτροπίας της επιχείρησης 113

ΑΡΘΡΟ ΤΟΥ ROGER MARTIN

Γιατί οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή; 139

ΑΡΘΡΟ ΤΟΥ PAUL STREBEL

Η αναμόρφωση ενός κλάδου: Πώς η Lockheed Martin κατάφερε να επιβιώσει 159

ΑΡΘΡΟ ΤΟΥ NORMAN R. AUGUSTINE

Τα πετυχημένα προγράμματα αλλαγών αρχίζουν με αποτελέσματα 189

ΑΡΘΡΟ ΤΩΝ ROBERT H. SHAFFER ΚΑΙ HARVEY A. THOMSON

Λίγα λόγια για τους συγγραφείς 215

Ευρετήριο 219

Το μάνατζμεντ της αλλαγής

Η τέχνη της ισορροπίας

ΑΡΘΡΟ ΤΗΣ JEANIE DANIEL DUCK

Περίληψη του άρθρου

ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΜΑΣ ΕΚΠΛΗΣΣΕΙ ΤΟ ΓΕΓΟΝΟΣ ότι στις εταιρείες υπάρχουν πολλά πρόσωπα που “επιζούν των αλλαγών”, άτομα που έμαθαν να επιβιώνουν μέσα από τα προγράμματα αλλαγών χωρίς στην πραγματικότητα να αλλάζουν. Σε τελική ανάλυση για να επέλθει κάποια αλλαγή στον οργανισμό, κάθε πρόσωπο πρέπει να σκεφτεί, να νιώσει, ή να κάνει κάτι διαφορετικό. Για τα περισσότερα στελέχη αυτή η κουραστική διαδικασία δε μοιάζει με κανένα άλλο έργο μάνατζμεντ που έχουν κληθεί να φέρουν σε πέρας.

Η συγγραφέας του άρθρου υποστηρίζει ότι οι μάνατζερ πρέπει να επινοήσουν μια νέα μέθοδο για το πώς να ασκούν το μάνατζμεντ της αλλαγής στο σύγχρονο οργανισμό που διαθέτει πολλές γνώσεις. Αντί να χωρίσουν την αλλαγή σε μικρά τμήματα — μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, ανασχεδιασμός διεργασιών, ενίσχυση αρμοδιοτήτων των εργαζόμενων — και στη συνέχεια να ασχοληθούν με το μάνατζμεντ αυτών των τμημά-

των, οι μάνατζερ πρέπει να σκεφτούν μήπως παραβλέπουν κάποια δυναμική.

Αντί να σκεφτούν το μάνατζμεντ της αλλαγής σαν να επρόκειτο να χειριστούν κάποιο μηχάνημα ή να θεραπεύουν τις ανθρώπινες ασθένειες από μία κάθε φορά, οι μάνατζερ πρέπει να συνδέσουν και να εξισορροπήσουν όλα τα κομμάτια της προσπάθειας για αλλαγή.

Το μάνατζμεντ της αλλαγής μοιάζει με την ισορροπία ενός οχήματος. Η επίτευξη αυτής της κρίσιμης ισορροπίας σημαίνει μάνατζμεντ της συζήτησης ανάμεσα στα πρόσωπα που ηγούνται αυτής της προσπάθειας αλλαγής και αυτά από τα οποία αναμένεται να εφαρμόσουν τις νέες στρατηγικές· σημαίνει τη δημιουργία ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο μπορεί να επέλθει αλλαγή· και το μάνατζμεντ των συναισθηματικών σχέσεων, που κατά παράδοση απαγορεύονται στο χώρο εργασίας, αλλά είναι ουσιαστικές για έναν πετυχημένο μετασχηματισμό.

Ένα εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες είναι η Μεταβατική Ομάδα Μάνατζμεντ, μια ομάδα ηγετικών στελεχών της εταιρείας, που αναφέρονται στο γενικό διευθυντή και αφιερώνουν όλο το χρόνο και την ενέργειά τους στο μάνατζμεντ της αλλαγής. Όταν η νέα διεργασία σταθεροποιηθεί, η Μεταβατική Ομάδα Μάνατζμεντ διαλύεται. Μέχρι τότε εποπτεύει την προσπάθεια της εταιρείας για αλλαγή και διασφαλίζει ότι τα στελέχη και οι υφιστάμενοι συνεργάζονται για να δημιουργήσουν το μέλλον.

Η ΑΛΛΑΓΗ ΕΧΕΙ ΕΝΤΟΝΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ. Για να γίνει κάποια αλλαγή σε έναν οργανισμό, κάθε άτομο πρέπει να σκεφτεί, να νιώσει, ή να κάνει κάτι διαφορετικό. Ακόμα και στους μεγάλους οργανισμούς, που εξαρτώνται από χιλιάδες εργαζόμενους που πρέπει να καταλάβουν αρκετά καλά τις στρατηγικές της εταιρείας για να τις μετουσιώσουν στις κατάλληλες πράξεις, οι ηγέτες πρέπει να “κερδίσουν” τους υφισταμένους τους έναν προς ένα. Φανταστείτε να υπάρχουν 25.000 εργαζόμενοι που να έχουν ζήσει εμπειρίες μεταστροφής και να πρέπει να καταλήξουν σε ένα προκαθορισμένο σημείο στην ίδια περίπου χρονική στιγμή. Έτσι εξηγείται

το γεγονός ότι η εταιρική αλλαγή είναι ένα τόσο δύσκολο και αποτρεπτικό θέμα που περιλαμβάνεται στην ατζέντα κάθε εταιρείας.

Το πρόβλημα για τα περισσότερα στελέχη είναι ότι το μάνατζμεντ της αλλαγής δε μοιάζει με καμία άλλη εργασία μάνατζμεντ που αντιμετωπίσει μέχρι σήμερα. Ένας γενικός διευθυντής μιας μεγάλης εταιρείας μου είπε ότι όταν πρόκειται να χειριστεί ακόμα και το πιο δύσκολο λειτουργικό πρόβλημα, διαθέτει όλες τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες. Όταν όμως πρόκειται να χειριστεί θέματα αλλαγών, το μοντέλο που χρησιμοποιεί για τα λειτουργικά θέματα δεν αποδίδει.

“Είναι σαν να υποβάλλεται η εταιρεία σε πέντε ιατρικές θεραπείες ταυτόχρονα”, μου είπε. “Ένα άτομο είναι υπεύθυνο για τα βασικά καθήκοντα, κάποιος άλλος αναλαμβάνει το σπασμένο πόδι, ένας τρίτος προσπαθεί να βάλει στη θέση του τον εξαρθρωμένο ώμο, και ένας άλλος έχει αναλάβει να αφαιρέσει τη χολή. Κάθε επέμβαση στέφεται με επιτυχία, αλλά ο ασθενής πεθαίνει από σοκ”.

Το πρόβλημα είναι απλό: χρησιμοποιούμε ένα μηχανιστικό μοντέλο, που εφαρμόζεται αρχικά στο μάνατζμεντ της φυσικής εργασίας, και το τοποθετούμε πάνω στο νέο νοητικό μοντέλο του σύγχρονου οργανισμού που διαθέτει γνώσεις. Συνεχίζουμε να χωρίζουμε την αλλαγή σε μικρά τμήματα και στη συνέχεια ασκούμε μάνατζμεντ σε αυτά. Αυτήν την κληρονομιά μας άφησε ο Frederick Winslow Taylor και το επιστημονικό μάνατζμεντ. Στην περίπτωση όμως της αλλαγής, το ζητούμενο είναι να ασκήσουμε μάνατζμεντ στη δυναμική και όχι στα τμήματα. Η πρόκληση είναι να φέρουμε καινοτομίες στην πνευματική εργασία και όχι να μιμηθούμε τη φυσική εργασία. Ο στόχος είναι να διδάξουμε χιλιάδες άτομα πώς να σκέφτονται με στρατηγικό τρόπο, πώς να αναγνωρίζουν τάσεις, και πώς να προλαβαίνουν τα προβλήματα και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες πριν εμφανιστούν.

Το μάνατζμεντ της αλλαγής δε μοιάζει με τη λειτουργία μιας μηχανής ή με τη θεραπεία του ανθρώπινου σώματος από μία ασθένεια κάθε φορά. Και οι δύο αυτές δραστηριότητες συνεπάγονται την απασχόληση με ένα σταθερό σύνολο σχέσεων. Ο πιο εύστοχος παραλληλισμός για το μάνατζμεντ της αλλαγής είναι η ισορροπία ενός οχήματος. Σήμερα οι περισσότεροι οργανισμοί διαπιστώνουν ότι αναλαμβάνουν να φέρουν σε πέρας αρκετά προγράμματα

στο πλαίσιο της προσπάθειάς τους για αλλαγή. Ένας οργανισμός μπορεί ταυτόχρονα να ασχολείται με το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, με τον ανασχεδιασμό των διεργασιών, με την ενίσχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζόμενων, και με πολλά άλλα προγράμματα που έχουν σκοπό να βελτιώνουν την απόδοση. Όμως το κλειδί στην προσπάθεια αλλαγής είναι να μην αντιμετωπίζεται το κάθε μέρος χωριστά· όλα τα μέρη πρέπει να συνδέονται και να εξισορροπούνται. Στο μάνατζμεντ της αλλαγής, το κρίσιμο ζητούμενο είναι να κατανοήσουμε πώς τα επιμέρους κομμάτια εξισορροπούν το ένα με το άλλο, πώς η αλλαγή του ενός στοιχείου αλλάζει τα υπόλοιπα, πώς η ιεράρχηση και ο ρυθμός επηρεάζουν την όλη δομή.

Ένα εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να εξασφαλίζουν την κρίσιμη ισορροπία είναι η Μεταβατική Ομάδα Μάνατζμεντ, μια ομάδα ηγετικών στελεχών της εταιρείας, που αναφέρονται στο γενικό διευθυντή και αφιερώνουν όλο το χρόνο και την ενεργητικότητά τους στο μάνατζμεντ της διεργασίας της αλλαγής. Όταν η διαδικασία αυτή σταθεροποιηθεί, η ομάδα διαλύεται· μέχρι τότε εποπτεύει την προσπάθεια αλλαγής της εταιρείας. Μάνατζμεντ της αλλαγής σημαίνει μάνατζμεντ της συζήτησης ανάμεσα στα άτομα που ηγούνται της προσπάθειας των αλλαγών και σε εκείνους από τους οποίους αναμένεται να εφαρμόσουν τις νέες στρατηγικές, μάνατζμεντ ενός οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο μπορεί να επέλθει αλλαγή, και μάνατζμεντ των συναισθηματικών σχέσεων που είναι ουσιώδεις για κάθε μετασχηματισμό.

ΛΟΥ Ο ΤΡΟΠΟΣ με τον οποίο χειρίζονται οι περισσότερες εταιρείες το θέμα της αλλαγής: ο γενικός διευθυντής ή ο προϊστάμενος της διεύθυνσης ανακοινώνει “Πρέπει να κάνουμε κάποιες αλλαγές εδώ. Τα παρακάτω άτομα θα ενταχθούν σε μια ομάδα έργου που θα πρέπει να

Τα μέλη της ομάδας έργου συνήθως συμφωνούν: η ενημέρωση των άλλων αποσπά την προσοχή τους και είναι μια πολυτέλεια που δεν μπορούν να ανεχτούν.

θέμα της αλλαγής: ο γενικός διευθυντής ή ο προϊστάμενος της διεύθυνσης ανακοινώνει “Πρέπει να κάνουμε κάποιες αλλαγές εδώ. Τα παρακάτω άτομα θα ενταχθούν σε μια ομάδα έργου που θα πρέπει να

βρει ένα καινούργιο μοντέλο. Η ομάδα έργου θα πρέπει να με ενημερώσει μετά από 90 ημέρες”.

Αυτό που συμβαίνει στη συνέχεια μπορούμε να το προβλέψουμε. Η ομάδα έργου αναλαμβάνει εργασία, κλείνεται μέσα σε μια αίθουσα συσκέψεων, και εργάζεται πολλές ώρες για να πετύχει τις προθεσμίες. Τα μέλη της ομάδας δε μιλούν με κανέναν άλλο από τον οργανισμό. Στόχος τους είναι να πετύχουν ένα ρυθμό εργασίας και να ελέγξουν μια σειρά από υποθετικά σενάρια. Οι ίδιοι μεταξύ τους συμφωνούν: η ενημέρωση των άλλων αποσπά την προσοχή τους και είναι μια πολυτέλεια που δεν μπορούν να ανεχτούν. Μόλις περάσουν οι 90 ημέρες, και έρθει η στιγμή να αναφέρουν στον προϊστάμενό τους, η ομάδα έργου θα προσπαθήσει να βρει έναν τρόπο να ενημερώσει όλους τους άλλους για τα επιτεύγματά της.

Η μέθοδος αυτή πρακτικά εγγυάται ότι η προσπάθεια αλλαγής θα αποτύχει. Η υπόθεση του γενικού διευθυντή και της ομάδας έργου είναι: “Ακόμα δεν είπαμε τίποτα, και συνεπώς δεν επικοινωνούμε πραγματικά. Δε στείλαμε κανένα μήνυμα”.

Αλλά συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Οτιδήποτε γίνεται ή δε γίνεται στέλνει κάποιο μήνυμα. Η αρχική ανακοίνωση ότι η αλλαγή προχωράει, στέλνει ένα μήνυμα. Ανάλογα με το πρόσφατο παρελθόν της εταιρείας, ο οργανισμός μπορεί να νιώσει απλώς ένα ήπιο ταρακούνημα ή να χτυπήσει ένα προειδοποιητικό καμπανάκι. Ακόμα και η συγκρότηση της ομάδας έργου από το γενικό διευθυντή στέλνει ένα σημαντικό μήνυμα. Σε κάθε οργανισμό στον οποίο οι πληροφορίες είναι δύναμη και η πρόσβαση στις πληροφορίες καθορίζεται από το ποιοι παρακολουθούν ορισμένες συσκέψεις, μια ομάδα έργου αναγνωρίζει ποιος έχει και ποιος δεν έχει δύναμη.

Όταν η ομάδα έργου επιλέξει να μην ενημερώσει τα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού για τη δουλειά της, είναι σαν να λέει: “Προσπαθούμε να φανταστούμε το μέλλον σας — θα σας ενημερώσουμε σχετικά μόλις είμαστε έτοιμοι”. Φυσικά οι άνθρωποι απεχθάνονται τα κενά στην πληροφόρηση: όταν δε γίνεται συνεχής συζήτηση στο πλαίσιο της διεργασίας αλλαγής, το κενό καλύπτεται από κουτσομπολιά. Συνήθως οι φήμες είναι πολύ χειρότερες και πιο αρνητικές από οτιδήποτε άλλο συμβαίνει πραγματικά.

Όταν τα μέλη της ομάδας έργου διακόπτουν κάθε επικοινωνία με τον υπόλοιπο οργανισμό, στερούν από τους ανθρώπους τη δυνατότητα να καταλάβουν τις αρχές σχεδιασμού που τους καθοδήγησαν, τα διδάγματα που πήραν από την προηγούμενη εμπειρία, τους συμβιβασμούς που χρειάστηκε να κάνουν. Ασυναίσθητα εμποδίζουν τους ανθρώπους που αναμένεται να υλοποιήσουν την αλλαγή από τη συμμετοχή ή την υιοθέτησή της. Ως συνέπεια, ανεξάρτητα από το πόσο καλό θα αποδειχθεί ότι είναι το νέο σχέδιο, αυτό δεν παράγει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Το σενάριο αυτό είναι συνηθισμένο. Το είδα να παίζεται σε μια μεγάλη εταιρεία που σκεφτόταν να αλλάξει τη δομή του οργανισμού της και να μετακομίσει τα κεντρικά γραφεία της. Η εκτελεστική ομάδα που εργαζόταν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα δεν εξέδωσε ούτε μια φορά κάποια επίσημη ανακοίνωση. Αυτό όμως δε σήμαινε ότι τα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού δε γνώριζαν ότι κάτι συνέβαινε. Στο ημερολόγιο των γραμματέων των μελών της επιτροπής εμφανιζόταν τακτικά η σημείωση: “Σύσκεψη Επιτροπής Αναδιάρθρωσης”. Το προσωπικό παρατηρούσε ότι αφιέρωναν περισσότερο χρόνο σε αυτό το πρόγραμμα παρά σε οποιοδήποτε άλλο. Και οι φήμες έλεγαν ότι όταν τα μέλη της επιτροπής έβγαιναν από την αίθουσα συσκέψεων, φαίνονταν ανήσυχα.

Τα άνθρωποι του οργανισμού έδωσαν τη δική τους ερμηνεία: κάτι σημαντικό βρισκόταν σε εξέλιξη επειδή αφιέρωναν πολύ χρόνο σε αυτό. Και έπρεπε να ήταν κάτι φοβερό, επειδή δεν ήθελαν να τους πουν κάτι γι’ αυτό.

Μετά από εννέα μήνες, η εκτελεστική επιτροπή έκανε την επίσημη ανακοίνωσή της, αλλά και τότε το έκανε έτσι που ελαχιστοποιούσε την πιθανότητα συζήτησης. Κάθε μέλος της επιτροπής πήγαινε σε διαφορετικό χώρο και διάβαζε επί μία ώρα το ίδιο κείμενο σε μια σύσκεψη όλης της εταιρείας που διοργανώθηκε μια Πέμπτη. Η ανακοίνωση κάθε άλλο από φοβερή ήταν. Η επιτροπή είχε αποφασίσει να αναδιαρθρώσει την εταιρεία και να μεταφέρει την έδρα της σε μια άλλη πόλη. Δε θα γίνονταν απολύσεις, αλλά τα εκείνοι που ήθελαν μια θέση εργασίας στα κεντρικά γραφεία, θα έπρεπε να μετακομίσουν. Από τους 35.000 εργαζόμενους που είχε η εταιρεία, μόνο 1.500 επηρεάζονταν άμεσα από την απόφαση.

Μετά την ανακοίνωση δε δόθηκε χρόνος για ερωτήσεις και απαντήσεις, ενώ δεν έγινε ούτε συζήτηση για τη μεταβατική περίοδο. Τα στελέχη έκριναν ότι δεν ήταν απαραίτητο, επειδή την ερχόμενη Δευτέρα έστειλαν ένα φάκελο με λεπτομέρειες στους μάνατζερ των τομέων που επηρεάζονταν. Σκέφτηκαν ότι θα ήταν καλύτερα να περιμένουν μέχρι να έχουν όλες τις πληροφορίες, παρά να προσπαθήσουν να απαντήσουν σε ερωτήσεις αμέσως μετά την ανακοίνωση.

Όταν έφτασε η ώρα να εφαρμοστεί η απόφαση, η εταιρεία πλήρωσε το τίμημα για τα επικοινωνιακά λάθη της. Οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι ένιωσαν αποξενωμένοι και υποτιμημένοι. Η γνώμη τους δε ζητήθηκε ποτέ· οι σκέψεις και τα συναισθήματά τους δεν ελήφθησαν ποτέ υπόψη. Οι μάνατζερ δεν ένιωσαν προετοιμασμένοι να χειριστούν την ομοβροντία των ερωτήσεων που τους τέθηκαν εκείνη τη Δευτέρα και κανένας δεν ένιωσε καλύτερα με το περιεχόμενο εκείνου του φακέλου. Μερικά άτομα ψήφισαν με κρύα καρδιά και απλώς δε διάλεξαν να μετακομίσουν στα καινούργια κεντρικά γραφεία. Άλλοι τήρησαν μια ακόμα πιο καταστροφική στάση: αποστασιοποιήθηκαν από κάθε πραγματική προσπάθεια για να πετύχει η εταιρεία, αλλά συνέχισαν να εργάζονται σε αυτήν.

Το κρίσιμο δίδαγμα στην προκειμένη περίπτωση είναι ότι το μάνατζμεντ είναι το μήνυμα. Οτιδήποτε λένε οι μάνατζερ — ή δε λένε — στέλνει κάποιο μήνυμα. Πάρα πολλοί μάνατζερ υποθέτουν ότι η επικοινωνία είναι μια λειτουργία για το προσωπικό, κάτι που πρέπει να το φροντίσουν το τμήμα ανθρώπινων πόρων ή το τμήμα δημοσίων σχέσεων. Στην πραγματικότητα, η επικοινωνία πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για κάθε μάνατζερ σε κάθε επίπεδο της εταιρείας.

Αυτό ισχύει περισσότερο στη διάρκεια μιας προσπάθειας αλλαγής, όταν οι φήμες οργιάζουν. Έχει σημασία τα μηνύματα να έχουν κάποια συνέπεια, σαφήνεια, και να επαναλαμβάνονται αδιάκοπα. Αν υπάρχει ένας κανόνας επικοινωνίας για τους ηγέτες, είναι αυτός: όταν αισθάνεστε τόσο άσχημα να μιλήσετε για κάτι ώστε δεν μπορείτε ούτε να το ανεχθείτε, το μήνυμά σας αρχίζει τελικά να πηγαίνει στον προορισμό του.

Το προσωπικό του οργανισμού μπορεί να χρειάζεται να ακούσει ένα μήνυμα πολλές φορές για να πιστέψει ότι, αυτήν τη φορά, η ανάγκη για αλλα-

γή δεν είναι απλώς μια παραξενιά ή μια παροδική λόξα. Οι άνθρωποι χρειάζονται χρόνο για να ακούσουν, να καταλάβουν, και να πιστέψουν τα στελέχη το μήνυμα. Και αν δεν τους αρέσει ιδιαίτερα αυτό που ακούν, τότε χρειάζεται ακόμα περισσότερος χρόνος για να συμβιβαστούν με την ιδέα της αλλαγής.

Από την οπτική γωνία των ηγετικών στελεχών, που εργάζονται στο πρόγραμμα αυτό αρκετούς μήνες, το μήνυμα έχει ήδη παλιώσει. Όμως εκείνο που μετράει είναι η άποψη κάθε άλλου μέλους του οργανισμού. Άκουσαν το μήνυμα; Το πιστεύουν; Ξέρουν τι σημαίνει; Το ερμήνευσαν οι ίδιοι και το ενστερνίστηκαν;

Μέχρι οι μάνατζερ να ακούσουν, να παρατηρήσουν, και να μιλήσουν αρκετά για να μάθουν ότι η απάντηση σε όλα αυτά τα ερωτήματα είναι καταφατική, δεν έχουν επικοινωνήσει καθόλου.

ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΓΝΩΣΗ, η αλλαγή λειτουργεί ως εξής: Στην αρχή προσπαθείτε να πείσετε τους ανθρώπους να ασπαστούν το νέο όραμα της εταιρείας και, συνεπώς, να αλλάξουν τη στάση τους. Κατόπιν θα αλλάξει *Μέχρι τώρα, το προσωπικό έχει ζήσει τόσα πολλά προγράμματα αλλαγών, ώστε τηρεί επιφυλακτική στάση.* ξουν αυτόματα τη συμπεριφορά τους, κάτι που θα οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας. Αφού δουν αυτήν τη βελτίωση, θα επιβεβαιώσουν τη δέσμευσή τους στο πρόγραμμα αλλαγής της εταιρείας και ο κύκλος της επιτυχίας θα συνεχιστεί.

Αυτό μπορεί να έχει συμβεί κάπου σε κάποια εταιρεία. Τις περισσότερες φορές όμως, οι μάνατζερ που ξεκινούν ένα πρόγραμμα αλλαγών θέλουν να συγκινήσουν το προσωπικό τους· θέλουν τα μέλη της ομάδας τους να αποκτήσουν μια “στάση νικητή”. Έτσι, όταν ανακοινώνουν το πρόγραμμα, “επιζητούν την αγάπη”, επιδιώκοντας να πείσουν τους ανθρώπους να πιστέψουν το νέο όραμα.

Δυστυχώς, σήμερα στις περισσότερες εταιρείες, δεν είναι ρεαλιστικό να αναμένεται αυτό το είδος αντίδρασης. Μέχρι τώρα, το προσωπικό έχει ζήσει τόσα πολλά τέτοια προγράμματα αλλαγών, ώστε τηρεί επιφυλακτική στάση. Σήμερα οι εταιρείες είναι γεμάτες από ανθρώπους που “επιζούν των αλλαγών”, κυνικά άτομα που έμαθαν να επιβιώνουν μέσα από τα προγράμματα αλλαγών χωρίς στην πραγματικότητα να αλλάζουν καθόλου. Η αντίδρασή τους είναι το αντίθετο της δέσμευσης. Τους ακούς να λένε, “Θα το πιστέψω μόνον όταν το δω” ή “Δε λέω, ακούγεται περίφημο, αλλά τι θα συμβεί αν δεν πετύχουμε τους αριθμητικούς στόχους;” Ασφαλώς, πάντα υπάρχουν και οι ενθουσιώδεις. Το μόνο που χρειάζονται αυτοί είναι η άδεια να ξεκινήσουν και να δοκιμάσουν μια νέα μέθοδο. Για τους άλλους όμως το νέο πρόγραμμα είναι απλώς μια ακόμα παροδική μόδα μάνατζμεντ σε μια ατέλειωτη σειρά από παροδικές μόδες μάνατζμεντ.

Αυτή η αντίδραση από τόσο μεγάλο αριθμό εργαζόμενων δείχνει τον πραγματικό λόγο για τον οποίο αποτυγχάνουν τόσα πολλά προγράμματα αλλαγών: αυτό το μοντέλο αλλαγών δεν αντιστοιχεί στην πραγματικότητα. Στις περισσότερες εταιρείες, το πραγματικό πλαίσιο αλλαγών είναι ακριβώς το αντίθετο. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να αρχίσει ζητώντας μια αλλαγή συμπεριφοράς και, όταν αυτή οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης, θα ακολουθήσουν ο ενθουσιασμός και η πίστη.

Οι πρώτοι που πρέπει να αλλάξουν συμπεριφορά είναι τα ανώτερα στελέχη. Οι ηγέτες πρέπει να αναρωτηθούν: “Αν ασκούσαμε μάνατζμεντ με τον τρόπο που λέμε ότι θέλουμε, πώς θα ενεργούσαμε; Πώς θα αντιμετωπίζαμε τα προβλήματά μας; Τι είδους συσκέψεις και συζητήσεις θα κάναμε; Ποιοι θα μετείχαν; Πώς θα ορίζαμε, θα αναγνωρίζαμε, θα επιβραβεύαμε, και θα ανταμείβαμε την κατάλληλη συμπεριφορά;” Καθώς οι ηγέτες και οι υφιστάμενοί τους συνεργάζονται στενά για να δώσουν απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα, δημιουργούν το μέλλον τους μαζί.

Για παράδειγμα, μια συνήθης τεχνική μάνατζμεντ είναι να εκχωρούνται αρμοδιότητες για λήψη αποφάσεων στο κατώτερο δυνατό επίπεδο. Αυτό φαίνεται απλό, αλλά δεν είναι. Ήμουν παρούσα κάποιο πρωί, όταν ένας καινούργιος γενικός διευθυντής πήγε σε ένα εργοστάσιο για μια συνάντηση με όλο το προσωπικό. Μίλησε για εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ειλικρίνεια και

για την ανάγκη όλα τα θέματα να μπαίνουν στο τραπέζι των συζητήσεων. Κατόπιν ζήτησε να του θέσουν ερωτήσεις όλοι οι παρευρισκόμενοι για οτιδήποτε τους απασχολούσε. Ένας γενναίος εργάτης σήκωσε το χέρι του και ρώτησε γιατί ο διευθυντής του εργοστασίου μπορούσε να είναι υπεύθυνος για εξοπλισμό αξίας πολλών εκατομμυρίων δολαρίων, ενώ είχε δικαίωμα υπογραφής για δαπάνες μόνο μέχρι 5.000 δολάρια;

“Πολύ εύστοχο ερώτημα!” είπε αμέσως ο γενικός διευθυντής. “Προσωπικά πιστεύω τόσο πολύ στην εκχώρηση αρμοδιοτήτων, που θα αυξήσω το δικαίωμα υπογραφής του μέχρι ένα εκατομμύριο δολάρια”.

Ο εργαζόμενος που έθεσε αυτό το ερώτημα εντυπωσιάστηκε. Ο γενικός διευθυντής ενθουσιάστηκε. Ο διευθυντής του εργοστασίου τρομοκρατήθη-

Εκχώρηση αρμοδιοτήτων δε σημαίνει εγκατάλειψη. Ο καθορισμός του πλαισίου της αλλαγής σημαίνει ότι κατανοείτε αυτά που οι εργαζόμενοι κάνουν και δε γνωρίζουν.

κε. Τι έμαθε εκείνο το πρωί που άξιζε 995.000 δολάρια; Ποιος θα τον βοηθούσε να παίρνει αποφάσεις που αφορούσαν τόσο μεγάλα χρηματικά ποσά; Θα έπρεπε να περιμένει τη λύπηση την πρώτη φορά που θα έκανε ένα λάθος 250.000 δολαρίων;

Ο γενικός διευθυντής έκανε αυτήν τη θεαματική χειρονομία, αλλά ξέχασε το κρίσιμο στοιχείο: δεν είχε προετοιμάσει το διευθυντή του εργοστασίου για να χειρίζεται μια τέτοια μεγάλη ευθύνη.

Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων δε σημαίνει εγκατάλειψη. Δίνοντας σε κάποιους τη δυνατότητα να κάνουν κάτι με διαφορετικό τρόπο, δε βοηθάει αν δεν μπορούν να το κάνουν. Αυτή η δυνατότητα γίνεται αιτία για την αποτυχία τους. Ο καθορισμός του πλαισίου της αλλαγής σημαίνει ότι προετοιμάζετε τους παίκτες, ότι κατανοείτε αυτά που οι εργαζόμενοι κάνουν και δε γνωρίζουν, ότι συνεργάζεστε μαζί τους, παρατηρείτε την απόδοσή τους, τους δίνετε αναπληροφόρηση, ανοίγοντας ένα συνεχή διάλογο με αυτούς.

Συγκρίνετε τη συμπεριφορά αυτού του γενικού διευθυντή με εκείνη μιας διευθύντριας τμήματος πωλήσεων που αποφάσισε ότι οι περιφερειακοί διευθυντές της θα έπρεπε να λειτουργούν ανεξάρτητα, με την προϋπόθεση ότι

οι επιχειρηματικοί στόχοι ικανοποιούνταν με σεβασμό στις εταιρικές αξίες. Η συγκεκριμένη διευθύντρια συζήτησε αυτό το θέμα διεξοδικά με όλους τους διευθυντές, οι οποίοι ένιωσαν αρκετά ευτυχείς με την απόφασή της. Όταν όμως το καλοσκέφτηκε, συνειδητοποίησε ότι μερικοί διευθυντές ήταν πιο έμπειροι από άλλους και ότι θα έπρεπε να συνεργαστεί διαφορετικά με τον καθένα. Στη συνέχεια, προγραμματίσει ατομικές συσκέψεις με κάθε διευθυντή για να μάθει τα σχέδιά του και ποια συνεργασία επιθυμούσε μαζί της. Στη διάρκεια αυτού του γύρου συζητήσεων, πέτυχε σαφείς συμφωνίες με κάθε διευθυντή για τα είδη των αποφάσεων ή των προβλημάτων για τα οποία θα ήθελε να έχει βοήθεια, πώς θα την ενημέρωνε, και πώς ο ένας διευθυντής θα ενημέρωνε τους υπόλοιπους. Το αποτέλεσμα ήταν ότι ο καθοδηγητικός ρόλος της προσαρμόστηκε στα μέτρα του κάθε μέλους της ομάδας της: σε κάθε πρόγραμμα λαμβανόταν υπόψη οι δυνατότητες του κάθε διευθυντή, καθώς και οι επιθυμίες του για το είδος της συνεργασίας που προτιμούσε.

Αλλεπάλληλες φορές έζησα την ίδια σκληρή αλήθεια: Όταν πρόκειται να γίνει μια αλλαγή, οι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν σε μια νέα κατεύθυνση, επειδή διατηρούν τη δυσπιστία τους. Πιστεύουν, όταν βλέπουν πραγματικά μια συμπεριφορά, μια ενέργεια, καθώς και αποτελέσματα που τους οδηγούν να συμπεράνουν ότι το πρόγραμμα αποδίδει.

Οι εταιρείες δεν μπορούν να καθορίζουν τα συναισθήματα του προσωπικού τους, αλλά μπορούν να μισθώνουν τη συμπεριφορά τους. Μπορεί να ακούγεται πολύ ωμό, αλλά είναι αλήθεια. Η “στάσεις νίκης” κάνουν τη διαφορά και είναι σημαντικό να διοχετεύσουμε νέες ιδέες και μεθόδους μέσα σε μια οργάνωση με πολύ προσεκτικό τρόπο. Αλλά ακόμα και αυτό το είδος προσέγγισης της αλλαγής δεν πρόκειται να προσελκύσει τους σκληροτράχηλους εργαζόμενους που επιζούν των αλλαγών. Σε όλους τους εργαζόμενους, τα στελέχη έχουν μεγαλύτερη δύναμη πίεσης σε αυτά που κάνουν παρά για το πώς αισθάνονται.

Οι αλλαγές σε έναν οργανισμό είναι ένα εργαλείο μάνατζμεντ με διπλή δράση. Μπορεί να δημιουργήσει μια πιο “δεμένη” και πιο εστιασμένη επιχείρηση – ή να ανοίξει τον ασκό του Αιόλου με ταραχές και αναστάτωση. Οι εκδόσεις *Harvard Business Review* πρωταγωνίστησαν στη διερεύνηση των πλεονεκτήματα και των παγίδων που περιβάλλουν τις απόπειρες αλλαγών στις επιχειρήσεις, και με το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας έχετε μια ευκαιρία να ξανασκεφθείτε, να αξιολογήσετε ξανά, ή να ανακαλύψετε για πρώτη φορά πολλές από αυτές τις πρωτοποριακές ιδέες. Από την έμπνευση εμπιστοσύνης και υποστήριξης κατά τη διάρκεια των αλλαγών μέχρι την κατανόηση των αιτίων της συχνής αντίστασης του προσωπικού στις μεταβολές, αυτό το βιβλίο είναι η αποφασιστική πηγή για την αποδοχή της αλλαγής – η χρήση του θα ωφελήσει σημαντικά την εταιρεία σας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- Πρωταγωνιστής στις αλλαγές: Γιατί οι προσπάθειες μετασχηματισμού αποτυγχάνουν (John P. Kotter)
- Το όραμα της εταιρείας σας (James C. Collins και Jerry I. Porras)
- Το μάνατζμεντ της αλλαγής: Η τέχνη της ισορροπίας (Jeanie Daniel Duck)
- Η επανεφεύρεση του “γύρου του θανάτου”: Διακινδυνεύοντας το παρόν για ένα δυνατό μέλλον (Tracy Goss, Richard Pascale, και Anthony Athos)
- Αλλαγή νοοτροπίας της επιχείρησης (Roger Martin)
- Γιατί οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή; (Paul Strebelt)
- Η αναμόρφωση ενός κλάδου: Πώς η Lockheed Martin κατάφερε να επιβιώσει (Norman R. Augustine)
- Τα πετυχημένα προγράμματα αλλαγών αρχίζουν με αποτελέσματα (Robert H. Schaffer και Harvey A. Thomson)

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
<http://www.klidarithmos.gr>



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 5237635

ISBN 960-209-575-X



9 789602 095751