

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟ ΤΡΟΠΟ

Εμμανουήλ Περάκης

Managing Partner - STREAM Management - www.stream-eu.com

Για τις ερωτήσεις σας: info@stream-eu.com

Μονότονα εδώ και μήνες ακούμε συζητήσεις, προτάσεις και μέτρα για τα οικονομικά μεγέθη της χώρας. Μήπως όμως με κάποιο τρόπο και σε ορίζοντα χρόνου αυτό το οικονομικό ζήτημα θα ξεπεραστεί, έστω με «δάκρυα και ιδρώτα»; Μήπως το βαθύτερο, γενεσιουργό πρόβλημα είναι η αρνητική Κουλτούρα μας, η αναποτελεσματική Λειτουργία μας και το συνεπαγόμενο κακό Brand Name σαν χώρα που έχουμε αποκτήσει; Με βάση μελέτη του Πανεπιστημίου του Άαρχους ο Δείκτης της Κοινωνικής Εμπιστοσύνης στην Ελλάδα είναι 24% (ενώ στην είναι Δανία 60%), δηλαδή μόνο το 24% των Ελλήνων εμπιστεύεται εξ ορισμού τους γύρω του (το γείτονα, τον εφοριακό, το γιατρό, τον πολιτικό). Αυτό με τη σειρά του δημιουργεί συμπεριφορές φοροδιαφυγής κτλ., που με τη σειρά του δημιουργεί χαμηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, δημιουργώντας το κακό brand name που έχουμε πλέον σαν χώρα.

Δημιουργείται έτσι ένας φαύλος κύκλος που δύσκολα αλλάζει. Εάν λοιπόν η Ελλάδα ήταν μία εταιρία, τότε τα μέτρα που θα λάμβανε η Διοίκησή της (έχοντας βέβαια στοιχειώδεις γνώσεις management), θα ήταν πιο μακροπρόθεσμα:

- Σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο, θα λάμβανε μέτρα Οικονομικά (δάνεια, μείωση κόστους κτλ.).
- Σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο, θα λάμβανε μέτρα για να αλλάξει η Εσωτερική Λειτουργία (αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα).
- Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο θα λάμβανε μέτρα να αλλάξει η Εταιρική Κουλτούρα (αξιοκρατία, συμπεριφορά, συνεργασία κτλ.).

Μόνο έτσι μπορεί να βελτιωθεί και το Brand Name της Ελλάδας σαν χώρα. Το προφίλ του «ηρωικού» Έλληνα της δεκαετίας του 50' και του «καταφερτζή» της δεκαετίας του 70' που ακόμη επικρατεί, είναι πλέον ξεπερασμένα. Αλήθεια, τί εξάγουμε πια στο εξωτερικό σαν Κουλτούρα; Πόσους πόντους χάνουμε με το καλημέρα σαν αξιόπιστοι επαγγελματίες στο εξωτερικό όταν λέμε «I am from Greece»;

Δυστυχώς το τελευταίο χρόνο ασχολούμαστε μόνο με το πρώτο επίπεδο, το Οικονομικό, λες και αν βρούμε χρήματα να αποπληρώσουμε προσωρινά το χρέος μας, δεν θα έχουμε τα ίδια προβλήματα σε 2,4

ή 6 χρόνια. Ακόμη πιο λυπηρό είναι ότι πολλές εγχώριες εταιρίες ακολουθούν το παράδειγμα-υπόδειγμα του μπαμπά-κράτους και εστιάζουν επίσης στο Οικονομικό και μόνο επίπεδο, σε αυτή την φάση Αλλαγών. Οποιοδήποτε όμως πρόγραμμα επιτυχημένης και ριζικής Αλλαγής, πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά που εν συντομία είναι ένα Πλάνο (Plan), έναν Λόγο (Purpose), μία Εικόνα (Picture) και Συμμετοχή (Part).

Το μεγαλύτερο πρόβλημα σε μια οποιαδήποτε αλλαγή, είτε αυτή εντοπίζεται σε προσωπικό επίπεδο, σε επίπεδο διαδικασίας, ή σε επίπεδο εταιρίας είναι ότι υποχρεώνει ανθρώπους να μετακινούνται από μια κατάσταση «ασυναίσθητης ικανότητας» σε μια κατάσταση «ενσυναίσθητης ανικανότητας». Αυτό σημαίνει ότι ενώ στο σημείο Α (αφετηρία) βρισκόμαστε σε μια κατάσταση όπου εκτελούμε πράξεις που συνήθως γνωρίζουμε πώς να τις εκτελούμαι (ακόμη και μηχανικά), στο σημείο Β (μετά την αλλαγή), βρισκόμαστε σε μια κατάσταση όπου συνήθως δεν γνωρίζουμε ακριβώς τί πρέπει να κάνουμε. Αποτέλεσμα είναι ότι δημιουργείται πίεση. Το αποτέλεσμα της πίεσης στον ανθρώπινο εγκέφαλο είναι ότι ενεργοποιείται η περιοχή των συναισθημάτων και της επανάληψης, ενώ απενεργοποιείται η περιοχή της λογικής. Παγιδευμένοι στον φαύλο αυτό κύκλο, οι εργαζόμενοι ακολουθούν γνωστές, δοκιμασμένες και συνηθισμένες πρακτικές, ενώ οποιαδήποτε ροπή προς το «άγνωστο», προς το «νέο», υποσυνείδητα μπλοκάρεται εν τη γεννέση του.

Αυτός ακριβώς ο φαύλος κύκλος είναι που πρέπει να αντιμετωπιστεί σε ένα επιτυχημένο Πρόγραμμα Διαχείρισης Αλλαγής, που θα πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά που εν συντομία είναι τέσσερα προαπαιτούμενα:

1. **Επικοινωνία ενός Λόγου (Purpose).** Το πρώτο ερώτημα στο οποίο πρέπει να απαντήσει η Διοίκηση μιας εταιρείας, είναι «γιατί πρέπει να γίνει η αλλαγή». Χωρίς απάντηση στην ερώτηση αυτή, οι εργαζόμενοι πολύ δύσκολα θα ακολουθήσουν, ή τουλάχιστον πολύ δύσκολα θα ακολουθήσουν ενεργά. Αυτό ισχύει από μία απλή αλλαγή του χώρου ενός γραφείου, μέχρι και τη μείωση προσωπικού. Στην εταιρία Worthington Αυστρίας, χρειάστηκε να μειώσουν τον αριθμό των εργαζομένων κατά 30%. Η πρώτη ενέργεια του διευθύνοντος συμβούλου David Kelly ήταν να μαζέψει όλους τους εργαζόμενους και να εξηγήσει αναλυτικά τους λόγους για τους οποίους η ενέργεια αυτή ήταν επιβεβλημένη. Μετά την εφαρμογή του προγράμματος, η ικανοποίηση των εργαζομένων όχι μόνο δεν μειώθηκε, αλλά αυξήθηκε κατά 5%, με τους αποχωρήσαντες εργαζομένους να ψηφίζουν επίσης.

2. **Δημιουργία μίας Εικόνας (Picture).** Επόμενο χαρακτηριστικό είναι να δημιουργηθεί και να επικοινωνηθεί μια ξεκάθαρη εικόνα για το «πώς θα είναι ακριβώς η κατάσταση μετά την αλλαγή». Όσο πιο ξεκάθαρη είναι αυτή η εικόνα, τόσο μικρότερη θα είναι η «κοιλιά»-απογοήτευση των εργαζομένων και τόσο

λιγότερο θα διαρκέσει. Το άγνωστο δημιουργεί πίεση και αυτήν ακριβώς την πίεση μειώνουμε, με την ξεκάθαρη περιγραφή. Ο E.Swanberg, διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας ASSA ABLOY (μετέπειτα της

ERICSSON), που αναπτύχθηκε εντυπωσιακά μέσω συνεχών εξαγορών, εφάρμοζε την ίδια πάντα διαδικασία αμέσως μετά από μία εξαγορά. Μετέβαινε ο ίδιος στην υπό εξαγορά εταιρία και περιέγραφε αναλυτικά στους εργαζόμενους πώς θα διαμορφωθεί το οργανόγραμμα μετά την εξαγορά, πόσοι θα φύγουν, τι θα αλλάξει κτλ. Με τον τρόπο αυτό σταματούσε τις διαδρομικές συζητήσεις εν τη γεννέση τους και παράλληλα το άγχος που συνοδεύει το άγνωστο.

3. Ανάπτυξη ενός Πλάνου (Plan). Απαραίτητη προϋπόθεση φυσικά είναι να υπάρχει και ένα συγκεκριμένο πλάνο για τη μετάβαση από το σημείο Α στο σημείο Β. Σε διαφορετική περίπτωση είναι σαν να ξεκινάμε την κατασκευή μιας γέφυρας από τις δύο όχθες ενός ποταμού και να ελπίζουμε απλά να συναντηθούμε στη μέση, έχοντας σαν εναλλακτικό σχέδιο να φτιάξουμε δύο γέφυρες.... Σε ένα τέτοιο πλάνο θα πρέπει να ληφθούν υπόψη θέματα που απασχολούν κάθε ενδιαφερόμενο μέρος (εργαζόμενους, προμηθευτές κτλ).

4. Διασφάλιση της Συμμετοχής (Part). Τελευταία προϋπόθεση είναι η συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών, όλων αυτών δηλαδή που επηρεάζονται από την αλλαγή. Συνηθέστατο λάθος είναι να αγνοείται η παράμετρος αυτή. Ο πιο απλός τρόπος για να το πετύχουμε αυτό είναι απλά να ρωτήσουμε την άποψη των εμπλεκόμενων «τι πρέπει να κάνουμε;» και να λάβουμε υπόψη την συνισταμένη των απαντήσεων. Καλύτερα βέβαια είναι να δοθεί ένας ενεργός ρόλος, να δημιουργηθούν ομάδες εργασίας που θα αποφασίζουν, ή έστω θα προτείνουν ενέργειες. Είναι εντυπωσιακό πόσο η συμμετοχή μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης δέσμευσης. Και χωρίς δέσμευση των εργαζομένων πολύ δύσκολα μια αλλαγή θα πετύχει.