

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΤΕ ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΑΣ

Μια εταιρία δεν ταυτίζεται μόνο με τα ανώτερα ή τα μεσαία διοικητικά στελέχη. Η εταιρία είναι οι πάντες: από τα κορυφαία στελέχη ως τον τελευταίο υπάλληλο. Μια εταιρία ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες όσον αφορά την εφαρμογή της στρατηγικής, μόνο όταν όλοι οι άνθρωποι της συντάσσονται με τη στρατηγική και την υποστηρίζουν ό,τι και να συμβεί. Η υπερνίκηση των οργανωτικών κωλυμάτων αποτελεί ένα βήμα προς την εκπλήρωση αυτού του σκοπού γιατί βγαίνουν από τη μέση τα εμπόδια που μπορούν να καθλώσουν ακόμη και την καλύτερη στρατηγική.

Σε τελική ανάλυση όμως, μια εταιρία πρέπει να εκμεταλλευτεί το ισχυρότερο κίνητρο για δράση: τη στάση και τη συμπεριφορά όλων των ανθρώπων που εργάζονται γι' αυτή. Πρέπει να δημιουργήσετε μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και αφοσίωσης, η οποία θα παρακινεί τους ανθρώπους να εφαρμόσουν όχι το γράμμα, αλλά το πνεύμα της στρατηγικής που έχει επιλεγεί. Ο νους και η καρδιά τους πρέπει να συνταχθούν με τη νέα στρατηγική, έτσι ώστε στο επίπεδο του ατόμου, όλοι να την υποστηρίζουν με τη θέλησή τους και να μην περιορίζονται μόνο σε αυτά που έχουν υποχρέωση να κάνουν, αλλά να προσφέρονται από μόνοι τους να εργαστούν για την επιτυχία της.

Αυτή είναι και μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή μιας στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών. Η νευρικότητα και ο φόβος αυξάνονται όταν κάποιος πρέπει να ξεχάσει την άνεσή του και να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο δούλευε στο παρελθόν. Τα ερωτήματα που αναπόφευκτα γεννώνται είναι τα εξής: Ποιοι είναι οι πραγματικοί λόγοι γι' αυτή την αλλαγή; Όταν η διοίκηση λέει ότι με την αλλαγή της στρατηγικής προετοιμάζει τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρίας, λέει την αλήθεια; Μήπως προσπαθούν να μας απολύσουν ή να μας κάνουν να εγκαταλείψουμε τη δουλειά μας;

Όσο πιο μακριά βρίσκεται κανείς από την κορυφή και όσο λιγότερο εμπλέκεται στη δημιουργία της στρατηγικής, τόσο μεγαλύτερη είναι η νευρική κατάσταση. Όσοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, στο επίπεδο όπου η στρατηγική τίθεται σε εφαρμογή καθημερινά, μπορεί να είναι δυσαρεστημένοι επειδή τους έχουν φορτώσει την εκτέλεση μιας στρατηγικής χωρίς να έχει ζητήσει κανείς τη δική τους γνώμη. Μόλις έχετε πιστέψει ότι έχετε κάνει σωστά τα πάντα, τα πράγματα μπορούν ξαφνικά να πηγαίνουν στραβά στην πρώτη γραμμή.

Αυτό μας φέρνει στην έκτη αρχή της στρατηγικής των γαλάζιων ωκεανών: Για να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση όλων των εργαζομένων και να τους κάνουν να συνεργαστούν με τη θέλησή τους, οι εταιρίες πρέπει από την αρχή να ενσωματώσουν το στάδιο της εφαρμογής στη στρατηγική τους. Με τον τρόπο αυτό οι εταιρίες μειώνουν τις πιθανότητες να υπάρξει δυσπιστία, άρνηση συνεργασίας ακόμη και σαμποτάζ. Αυτός ο κίνδυνος είναι υπαρκτός τόσο στους κόκκινους όσο και στους γαλάζιους ωκεανούς, αλλά είναι μεγαλύτερος στη δεύτερη περίπτωση γιατί η εφαρμογή της στρατηγικής συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αλλαγές. Επομένως, ο περιορισμός αυτού του κινδύνου είναι απαραίτητος όταν οι εταιρίες εφαρμόζουν στρατηγικές γαλάζιων ωκεανών. Οι εταιρίες πρέπει να ασχολούνται και με άλλα πράγματα εκτός από τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες. Πρέπει να εισαγάγουν αδιάβλητες διαδικασίες τόσο κατά τη διάρκεια της σχεδίασης όσο και στη φάση της εφαρμογής της στρατηγικής.

Η έρευνά μας δείχνει ότι οι αδιάβλητες διαδικασίες αποτελούν παράγοντα που ξεχωρίζει τις επιτυχημένες από τις αποτυχημένες κινήσεις. Η επιτυχία ή η αποτυχία των προσπαθειών εφαρμογής της στρατηγικής εξαρτάται από την παρουσία ή την απουσία αδιάβλητων διαδικασιών.

Οι διαβλητές διαδικασίες μπορούν να καταστρέψουν την εφαρμογή της στρατηγικής

Σκεφτείτε τι συνέβη σε μια εταιρία με ηγετική θέση παγκοσμίως στην αγορά των ψυκτικών υγρών με βάση το νερό και τα οποία χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία μετάλλου. Ας ονομάσουμε την εταιρία αυτή Lubber. Επειδή για την επεξεργασία των μετάλλων ακολουθούνται πολλές διαδικασίες, υπάρχουν μερικές εκατοντάδες τύποι ειδικών

ψυκτικών υγρών. Η επιλογή του σωστού ψυκτικού υγρού είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη υπόθεση. Τα ψυκτικά πρέπει πριν αγοραστούν, να δοκιμαστούν στα μηχανήματα επεξεργασίας των μετάλλων. Η απόφαση για την αγορά τους δεν ακολουθεί πάντα μια συγκεκριμένη λογική. Ως αποτέλεσμα, οι μηχανές βγαίνουν εκτός παραγωγής για κάποιο χρονικό διάστημα, ενώ η διαδικασία της δοκιμής είναι δαπανηρή τόσο για τις εταιρίες όσο και για τη Lubber.

Για να προσφέρει στους πελάτες της εξαιρετική αξία, η Lubber επινόησε μια στρατηγική για να απλοποιήσει τη διαδικασία και να μειώσει το κόστος των δοκιμών. Με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης, δημιούργησε ένα σύστημα που μείωσε τις πιθανότητες αποτυχημένης επιλογής ψυκτικών κάτω από το 10% (ο μέσος όρος είναι γύρω στο 50%). Χάρη στο σύστημα αυτό ο χρόνος που οι μηχανές έμεναν εκτός παραγωγής μειώθηκαν, η διαχείριση των ψυκτικών έγινε ευκολότερη και η ποιότητα των προϊόντων που παράγονταν βελτιώθηκε. Όσον αφορά την ίδια τη Lubber, οι πωλήσεις έγιναν ευκολότερες με αποτέλεσμα οι εκπρόσωποι της εταιρίας να έχουν περισσότερο χρόνο για περισσότερες πωλήσεις και το κόστος ανά πώληση να είναι χαμηλότερο.

Όμως, αυτή η κίνηση η οποία ανταποκρινόταν σε μια αξιακή καινοτομία από την οποία έβγαιναν κερδισμένοι όλοι, ήταν καταδικασμένη από την αρχή, όχι επειδή η στρατηγική δεν ήταν καλή ούτε επειδή το σύστημα δεν λειτουργούσε. Αντιθέτως, δούλευε πολύ καλά. Η στρατηγική απέτυχε επειδή δεν έβρισκε σύμφωνους τους πωλητές.

Επειδή δεν συμμετείχαν στη διαδικασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής και επειδή δεν είχαν κατανοήσει τη λογική που υπαγόρευε τη νέα στρατηγική, οι αντιπρόσωποι των πωλήσεων αντιμετώπιζαν το νέο σύστημα με έναν τρόπο που δεν είχε προβλέψει ούτε η ομάδα που το σχεδίασε ούτε τα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας. Για τους πωλητές το σύστημα απειλούσε αυτό που θεωρούσαν ότι ήταν η σημαντικότερη προσφορά τους: η συμμετοχή τους στην επιλογή της σωστής ψυκτικής ουσίας ανάμεσα από πολλές άλλες ουσίες. Όλα τα πλεονεκτήματα –η απλοποίηση της διαδικασίας επιλογής, ο περισσότερος χρόνος που είχαν στη διάθεσή τους για περισσότερες πωλήσεις και περισσότερα συμβόλαια που θα βοηθούσαν την εταιρία τους να ξεχωρίσει στην αγορά– δεν είχαν σημασία.

Επειδή οι πωλητές ένιωθαν ότι απειλούνταν και συχνά υπονο-

μεύοντας το σύστημα με το να εκφράζουν στους πελάτες τους τις αμφιβολίες τους σχετικά με την αποτελεσματικότητά του, οι πωλήσεις ήταν χαμηλές. Όταν η διοίκηση κατάλαβε την «ύβρη» που είχε διαπράξει έναντι των πωλητών και συνειδητοποίησε ότι πρέπει να αντιμετωπίζει τον κίνδυνο της διαχείρισης του προϊόντος μέσα από την ίδια τη διαδικασία πώλησής του, απέσυρε το σύστημα από την αγορά και προσπάθησε να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη των πωλητών της.

Η δύναμη της αδιάβλητης διαδικασίας

Τι ακριβώς είναι η αδιάβλητη διαδικασία; Και πώς επιτρέπει στις εταιρίες να ενσωματώσουν το στάδιο της εφαρμογής στη στρατηγική τους; Το ζήτημα της ισοτιμίας ή της δικαιοσύνης έχει απασχολήσει πολλούς συγγραφείς και φιλόσοφους. Αλλά οι θεωρητικές βάσεις για την έννοια της αδιάβλητης διαδικασίας τέθηκαν από δύο κοινωνικούς επιστήμονες, τον John W. Thibault και τον Laurens Walker. Στα μέσα της δεκαετίας του '70, συνδύασαν το ενδιαφέρον τους για την ψυχολογία της δικαιοσύνης με τη μελέτη των διαδικασιών, δημιουργώντας τον όρο διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural justice).¹ Οι συγγραφείς ασχολήθηκαν κυρίως με τη Δικαιοσύνη και προσπάθησαν να δουν τι ακριβώς κάνει τους ανθρώπους να εμπιστεύονται ένα νομικό σύστημα έτσι ώστε να συμμορφώνονται με τους νόμους χωρίς καταναγκασμό.

Η έρευνά τους έδειξε ότι οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για το αδιάβλητο της διαδικασίας μέσω της οποίας παράγεται ένα αποτέλεσμα όσο ενδιαφέρονται και για το ίδιο το αποτέλεσμα. Η ικανοποίηση με το αποτέλεσμα και η αφοσίωσή τους ήταν ισχυρότερα όταν υπήρχε διαδικαστική δικαιοσύνη.²

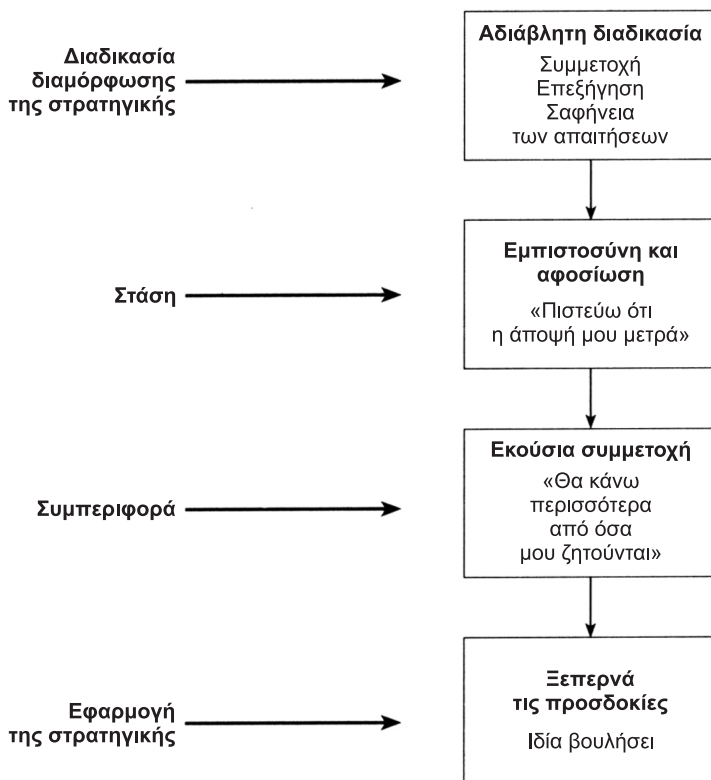
Με τη φράση «αδιάβλητη διαδικασία» μεταφέρουμε τη διαδικαστική δικαιοσύνη στο χώρο του μάρκετινγκ. Όπως συμβαίνει και στο

1. Thibault και L. Walker (1975).

2. Αργότερα ερευνητές όπως ο Tom R. Tyler και ο E. Allan Lind απέδειξαν ότι διάφοροι πολιτισμοί αποδίδουν μεγάλη σημασία στις αδιάβλητες διαδικασίες σε διάφορες κοινωνικές συνθήκες. Βλέπε E. A. Lind και T. R. Tyler (1988) για τα αποτελέσματα της έρευνάς τους και μια σύντομη παρουσίαση άλλων έργων που σχετίζονται με το θέμα.

ΣΧΗΜΑ 8-1

*Πώς οι αδιάβλητες διαδικασίες επηρεάζουν τη στάση
και τη συμπεριφορά των ανθρώπων*



δίκαιο, οι αδιάβλητες διαδικασίες ενσωματώνουν το στάδιο της εφαρμογής στη στρατηγική υπενθυμίζοντας στον καθένα το ρόλο του. Όταν εισάγονται οι αδιάβλητες διαδικασίες στο σχεδιασμό της στρατηγικής, όλοι θεωρούν ότι οι κανόνες του παιχνιδιού είναι οι ίδιοι για όλους. Αυτό τους παροτρύνει να συνεργαστούν με τη θέλησή τους για να εφαρμοστούν οι στρατηγικές αποφάσεις.

Η ηθελημένη συνεργασία είναι κάτι παραπάνω από τη μηχανική εκτέλεση η οποία συνεπάγεται τη λογική της ήσσονος προσπάθειας. Όταν κάποιος συνεργάζεται με τη θέλησή του κάνει πράγματα τα οποία δεν είναι υποχρεωμένος να κάνει, δαπανά ενέργεια και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες στο βαθμό των δυνατοτήτων του – ξεχνώντας

ακόμη και το προσωπικό του συμφέρον— για να εφαρμόσει τη στρατηγική.³ Το Σχήμα 8-1 παρουσιάζει τις σχέσεις αιτίας-αιτιατού που υπάρχουν ανάμεσα στις αδιάβλητες διαδικασίες, τη στάση και τη συμπεριφορά των ανθρώπων.

Οι τρεις αρχές των αδιάβλητων διαδικασιών

Υπάρχουν τρία αλληλένδετα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις αδιάβλητες διαδικασίες: η συμμετοχή, η επεξήγηση και η σαφήνεια των απαιτήσεων. Οι αρχές αυτές ισχύουν για όλους είτε είναι κορυφαία διευθυντικά στελέχη είτε απλοί υπάλληλοι.

Με τη λέξη *συμμετοχή* εννοούμε τη συμβολή των πάντων στις στρατηγικές αποφάσεις που τους αφορούν. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ζητηθεί η άποψή τους και να τους δοθεί η ευκαιρία να συζητήσουν και να απορρίψουν, εάν χρειάζεται, τις ιδέες που παρουσιάζονται. Εμπλέκοντας τους πάντες, η διοίκηση δείχνει το σεβασμό της προς τα άτομα που εργάζονται για την εταιρία αλλά και για τις ιδέες τους. Με το διάλογο οξύνεται η σκέψη και προκύπτουν ιδέες που γίνονται κτήμα όλων. Με τη συμμετοχή των πάντων, η διοίκηση λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις και όλοι είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην εφαρμογή των αποφάσεων αυτών.

Με τη λέξη *επεξήγηση* εννοούμε ότι όλοι όσοι εμπλέκονται στη διαμόρφωση της στρατηγικής και επηρεάζονται από αυτή πρέπει να ξέρουν για ποιο λόγο οι στρατηγικές αποφάσεις διαμορφώνονται ως έχουν. Εάν όλοι ξέρουν ποια είναι η λογική που διέπει τις αποφάσεις, είναι σίγουροι ότι η διοίκηση έλαβε υπόψη της την άποψή τους για να καταλήξει σε αμερόληπτες αποφάσεις που εξυπηρετούν τα συμφέροντα της εταιρίας. Η επεξήγηση βοηθά τους εργαζόμενους να εμπιστευτούν τις προθέσεις των διοικούντων ακόμη και εάν η άποψή τους έχει απορριφθεί. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η μάθηση.

Με τη φράση *σαφήνεια των απαιτήσεων* εννοούμε ότι αφού καταστρωθεί η στρατηγική, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να παρουσιάσουν ξεκάθαρα τους νέους κανόνες του παιχνιδιού. Ακόμη και εάν οι απαιτήσεις είναι μεγάλες, οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν από την

3. Για μια συζήτηση σχετικά με την εκούσια συνεργασία βλέπε C. O'Reilly και J. Chatman (1986), D. Katz (1964) και P. M. Blau (1964).

αρχή με βάση ποια κριτήρια θα κριθούν και ποιες θα είναι οι ποινές εάν αποτύχουν στο έργο τους. Ποιοι είναι οι σκοποί της νέας στρατηγικής; Ποιοι είναι οι νέοι στόχοι και τα σημαντικότερα ενδιάμεσα στάδια; Ποιος είναι υπεύθυνος για κάθε πράγμα; Για να είναι μια διαδικασία αδιάβλητη, αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία δεν είναι το ποιοι είναι οι νέοι στόχοι, οι νέες απαιτήσεις και οι ευθύνες αλλά το να τις γνωρίζουν καλά όλοι. Όταν οι εργαζόμενοι ξέρουν καλά τις απαιτήσεις που έχει η διοίκηση από αυτούς, οι ύπουλοι πολιτικοί χειρισμοί και η ευνοιοκρατία περιορίζονται με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να επικεντρώνονται στη γρήγορη εφαρμογή της στρατηγικής.

Όταν συνυπάρχουν οι τρεις αυτοί παράγοντες, οδηγούν σε δίκαιες αποφάσεις. Σε αντίθετη περίπτωση, οι αποφάσεις δεν είναι δίκαιες.

Η ιστορία δύο εργοστασίων

Πώς επηρεάζουν οι τρεις παράγοντες που περιγράψαμε παραπάνω την εφαρμογή της στρατηγικής στην καρδιά μιας εταιρίας; Ας δούμε την περίπτωση μιας εταιρίας κατασκευής ανελκυστήρων, την οποία ενδεικτικά θα ονομάσουμε Elco. Στα τέλη της δεκαετίας του '80 οι πωλήσεις ανελκυστήρων έπεσαν. Λόγω της μεγάλης προσφοράς χώρων για γραφεία, σε πολλές μεγάλες πόλεις των ΗΠΑ οι ανεκμετάλλευτοι χώροι έφταναν έως και το 20%.

Επειδή η εγχώρια ζήτηση έπεφτε, η Elco προσπάθησε να προσφέρει στους αγοραστές εξαιρετικά βελτιωμένη αξία, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος για να δημιουργήσει νέα ζήτηση και να ξεφύγει από τον ανταγωνισμό. Προσπαθώντας να εφορμόσει μια στρατηγική για την κατάκτηση γαλάζιων ωκεανών, η εταιρία συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να αντικαταστήσει το σύστημα μαζικής παραγωγής με ένα σύστημα παραγωγής σε κυψέλες που θα επέτρεπε σε αυτοδιοικούμενες ομάδες να έχουν υψηλότερες αποδόσεις. Η διοίκηση συμφωνούσε με αυτή την αλλαγή και ήταν έτοιμη να θέσει σε εφαρμογή αυτό το βασικό τμήμα της στρατηγικής της με τον τρόπο που θεωρούσε καλύτερο και εξυπνότερο.

Αρχικά, η Elco θα έθετε σε λειτουργία το νέο σύστημα στο εργοστάσιό της στο Chester και στη συνέχεια θα το εφάρμοζε στο δεύτερο εργοστάσιό της, στο High Park. Η λογική ήταν απλή. Στο Chester οι εργασιακές σχέσεις ήταν παραδειγματικές σε σημείο που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να έχουν καταργήσει το συνδικάτο τους. Η διοίκηση

ήξερε ότι μπορούσε να στηριχτεί στους εργαζόμενους για να εφαρμόσει αυτή την αλλαγή στη διαδικασία παραγωγής. Σύμφωνα με τη διοίκηση της εταιρίας οι εργαζόμενοι στο Chester ήταν «οι ιδανικοί εργαζόμενοι». Θα ακολουθούσε το εργοστάσιο του High Park, όπου οι αντιδράσεις του συλλόγου των εργαζομένων στην αλλαγή αυτή ή σε οποιαδήποτε άλλη αλλαγή αναμένονταν να είναι ισχυρότερες. Η διοίκηση υπολόγιζε ότι επειδή η κατάσταση θα εξελισσόταν ομαλά στο Chester, θα μπορούσε να επηρεάσει και τις εξελίξεις στο High Park.

Θεωρητικά η ιδέα αυτή ήταν καλή. Στην πράξη όμως, τα πράγματα πήραν μια απροσδόκητη τροπή. Η εφαρμογή της νέας παραγωγικής διαδικασίας στο εργοστάσιο του Chester οδήγησε σε αντιδράσεις και αποσυντονισμό. Μέσα σε λίγους μήνες, τόσο οι επιδόσεις σε σχέση με το κόστος όσο και οι επιδόσεις ως προς την ποιότητα είχαν πάρει την κατιούσα. Οι εργαζόμενοι μάλιστα εξέταζαν το ενδεχόμενο να ξανασυγκροτήσουν το σύλλογό τους. Έχοντας χάσει εντελώς τον έλεγχο, ο διευθυντής του εργοστασίου ζήτησε τη βοήθεια του ψυχολόγου εργασίας της Elco.

Αντίθετα, η αλλαγή στο εργοστάσιο του High Park έγινε δεκτή από τους εργαζόμενους, διαψεύδοντας τις φήμες σχετικά με την αντιδραστικότητά τους. Ο διευθυντής του εργοστασίου περίμενε να επαναστατήσουν ανά πάσα στιγμή, αλλά αυτό δεν συνέβη ποτέ. Παρά το γεγονός ότι δεν συμφωνούσαν με τις αποφάσεις, οι εργαζόμενοι του εργοστασίου θεωρούσαν ότι τους είχαν συμπεριφερθεί δίκαια και γι' αυτό ήταν διατεθειμένοι να θέσουν σε εφαρμογή τη νέα διαδικασία, η οποία αποτελούσε βασικό συστατικό της στρατηγικής της εταιρίας.

Εάν εξετάσουμε καλύτερα πώς ακριβώς εφαρμόστηκε η αλλαγή στα εργοστάσια, θα καταλάβουμε γιατί συνέβη αυτό το παράδοξο. Στο εργοστάσιο του Chester, τα διευθυντικά στελέχη της Elco παραβίασαν και τις τρεις αρχές της αδιάβλητης διαδικασίας. Πρώτον, δεν κάλεσαν τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων που τους αφορούσαν άμεσα. Επειδή η Elco δεν είχε πείρα στο σύστημα παραγωγής σε κυψέλες, προσέλαβε μια εταιρία συμβούλων η οποία συνέταξε ένα σχέδιο για τη μετάβαση στο νέο σύστημα. Η Elco ζήτησε από τους συμβούλους να εργαστούν γρήγορα και χωρίς να ενοχλούν τους εργαζόμενους, έτσι ώστε η εφαρμογή να είναι γρήγορη και ομαλή. Οι σύμβουλοι έκαναν αυτό που τους ζητή-

θηκε. Όταν οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο του Chester έφτασαν στον τόπο εργασίας τους, ανακάλυψαν κάποιους ξένους, οι οποίοι όχι μόνο ήταν ντυμένοι διαφορετικά με κοστούμια, λευκά πουκάμισα και γραβάτες, αλλά μιλούσαν μεταξύ τους χαμηλόφωνα. Για να μη γίνονται ενοχλητικοί δεν μιλούσαν με τους εργαζόμενους. Απλά τους προσπερνούσαν, κρατώντας σημειώσεις και σχεδιάζοντας διαγράμματα. Σύντομα κυκλοφόρησε η φήμη ότι, όταν οι εργαζόμενοι έφευγαν το απόγευμα, οι άνθρωποι αυτοί αλώνιζαν στο εργοστάσιο, πήγαιναν στις διάφορες θέσεις εργασίας και είχαν έντονες συζητήσεις.

Στο ίδιο διάστημα, ο διευθυντής του εργοστασίου απουσίαζε όλο και συχνότερα. Δαπανούσε όλο και περισσότερο χρόνο στα κεντρικά γραφεία της Elco σε συναντήσεις με τους συμβούλους. Οι συναντήσεις γίνονταν επίτηδες μακριά από το εργοστάσιο για να μην ενοχληθούν οι εργαζόμενοι. Η απουσία του διευθυντή, όμως, είχε αντίθετο αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι είχαν αρχίσει να ανησυχούν, επειδή ο «καπετάνιος του πλοίου» είχε αρχίσει να τους εγκαταλείπει. Πλέον κυκλοφορούσαν φήμες ότι οι σύμβουλοι ήθελαν να μειώσουν το προσωπικό του εργοστασίου. Οι εργαζόμενοι ήταν σίγουροι ότι θα χάνονταν δουλειές και πίστευαν ότι ο διευθυντής του εργοστασίου ήταν διαρκώς και αδικαιολόγητα απών επειδή ήθελε να τους αποφύγει και επειδή η διοίκηση ήθελε να τους εξαπατήσει. Η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση στην εργασία στο εργοστάσιο του Chester εξανεμίστηκαν.

Μετά από λίγο καιρό, οι εργαζόμενοι έφεραν μαζί τους αποκόμματα εφημερίδων που έδειχναν πώς άλλες εταιρίες είχαν κλείσει τα εργοστάσιά τους με τη βοήθεια εταιριών συμβούλων. Οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι σύντομα θα ήταν τα θύματα της απόφασης της διοίκησης να κλείσει το εργοστάσιο. Στην πραγματικότητα, η διοίκηση της Elco δεν είχε καμία πρόθεση να κλείσει το εργοστάσιο. Ήθελε να μειώσει τη σπατάλη, έτσι ώστε τα εργοστάσια να παράγουν ανελκυστήρες καλύτερης ποιότητας, γρηγορότερα και με μικρότερο κόστος για να μπορέσει η εταιρία να ξεπεράσει με γρήγορα βήματα τους αντιπάλους της. Οι εργαζόμενοι όμως δεν μπορούσαν να ξέρουν ποιες ήταν οι προθέσεις της Elco.

Επίσης, οι διευθύνοντες στο εργοστάσιο του Chester δεν εξήγησαν στους εργαζόμενους για ποιους λόγους είχε ληφθεί αυτή η στρατηγική απόφαση και ποιες ήταν οι συνέπειές της για τη σταδιοδρομία τους και τις μεθόδους εργασίας. Η διοίκηση αποκάλυψε το σχέδιό της σε μια συνάντηση με τους εργαζόμενους που διήρκεσε τριάντα

λεπτά. Αυτό που άκουσαν οι εργαζόμενοι ήταν ότι ο τρόπος με τον οποίο δούλευαν για χρόνια θα άλλαζε και στο εξής θα εφαρμοζόταν κάτι που ονομαζόταν «παραγωγή σε κυψέλες». Κανείς δεν τους εξήγησε γιατί ήταν απαραίτητη αυτή η στρατηγική αλλαγή, γιατί ήταν αναγκαίο η εταιρία να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της για να δημιουργήσει νέα ζήτηση και γιατί ο νέος τρόπος παραγωγής ήταν αναπόσπαστο κομμάτι της νέας στρατηγικής. Οι εργαζόμενοι έμειναν έκπληκτοι και άφωνοι χωρίς να καταλαβαίνουν τη λογική που υπαγόρευε αυτή την αλλαγή. Η διοίκηση θεώρησε αυτή την αμηχανία ως αποδοχή, ξεχνώντας πόσο καιρό είχε χρειαστεί η ίδια για να αποδεχτεί την αναγκαιότητα εφαρμογής του συστήματος παραγωγής σε κυψέλες, τους τελευταίους μήνες.

Με το σχέδιο στο χέρι, η διοίκηση άρχισε να αναδιοργανώνει το χώρο του εργοστασίου. Όταν οι εργαζόμενοι ρώτησαν για ποιο λόγο ήταν απαραίτητη η αλλαγή της διαμόρφωσης του χώρου, η απάντηση που πήραν ήταν «για λόγους αυξημένης αποδοτικότητας». Οι διευθύνοντες δεν είχαν χρόνο να εξηγήσουν γιατί ήταν απαραίτητο να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και δεν ήθελαν να ανησυχήσουν τους εργαζόμενους. Επειδή όμως οι εργαζόμενοι δεν καταλάβαιναν τι ακριβώς συνέβαινε στη δουλειά, άρχισαν να αισθάνονται άρρωστοι όταν έρχονταν στη δουλειά.

Επίσης, η διεύθυνση του εργοστασίου δεν κατέστησε σαφές ποιες ήταν οι απαιτήσεις που θα είχε από τους εργαζόμενους όταν εφαρμοζόταν το νέο σύστημα. Τους πληροφόρησε ότι στο μέλλον ο εργαζόμενος δεν θα κρινόταν με βάση την ατομική του απόδοση αλλά με βάση την απόδοση της κυψέλης. Τους είπε ότι οι γρηγορότεροι και πιο έμπειροι εργαζόμενοι θα πρέπει να υποστηρίζουν τους πιο αργούς και άπειρους εργαζόμενους. Δεν εξήγησαν όμως τι ακριβώς σημαίνει αυτό ούτε πώς ακριβώς θα δούλευε το νέο σύστημα.

Η παραβίαση των αρχών που διέπουν τις αδιάβλητες διαδικασίες έκανε τους εργαζόμενους καχύποπτους τόσο απέναντι στις αλλαγές, όσο και απέναντι στη διοίκηση. Στην πραγματικότητα το νέο σύστημα προσέφερε τεράστια πλεονεκτήματα στους εργαζόμενους (π.χ. διευκόλυνε τον προγραμματισμό των διακοπών και τους έδινε τη δυνατότητα να αποκτήσουν νέες δεξιότητες επειδή θα εκτελούσαν διάφορες εργασίες). Οι εργαζόμενοι, όμως, έβλεπαν μόνο την αρνητική πλευρά. Ο φόβος τους και ο θυμός τους ξεσπούσε πάνω στους άλλους. Στο εργοστάσιο υπήρξαν καβγάδες γιατί ορισμένοι εργαζόμενοι δεν ήθελαν να

βοηθήσουν «τους τεμπέληδες που δεν ήθελαν να τελειώσουν τη δουλειά τους» ή επειδή η προσφορά βοήθειας θεωρούνταν ανεπιθύμητη παρέμβαση η οποία αντιμετωπιζόταν με κουβέντες όπως «Αυτή είναι δική μου δουλειά. Εσύ μείνε στο πόστο σου».

Το άλλοτε υποδειγματικό προσωπικό του Chester βρισκόταν σε αποδιοργάνωση. Για πρώτη φορά στην καριέρα του, ο διευθυντής του εργοστασίου είχε να αντιμετωπίσει εργαζόμενους που αρνούσαν να κάνουν αυτό που τους έλεγαν, λέγοντας ότι δεν πρόκειται να το κάνουν ακόμη και εάν έχαναν τη δουλειά τους. Οι εργάτες νόμιζαν ότι δεν μπορούσαν πλέον να εμπιστευτούν τον άλλοτε συμπαθή διευθυντή του εργοστασίου και γι' αυτό τον παρέκαμπταν, απευθύνοντας τα παράπονά τους απευθείας στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας. Επειδή οι διαδικασίες δεν ήταν διαφανείς, οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο του Chester απέρριψαν την αλλαγή και αρνήθηκαν να αναλάβουν το ρόλο που τους αντιστοιχούσε στην εφαρμογή της νέας στρατηγικής.

Στο εργοστάσιο του High Park, αντιθέτως, η διοίκηση σεβάστηκε και τις τρεις αρχές των αδιάβλητων διαδικασιών όταν παρουσίασε την αλλαγή της στρατηγικής. Όταν οι σύμβουλοι ήρθαν στο εργοστάσιο, ο διευθυντής τους συνέστησε σε όλους τους εργαζόμενους. Η διοίκηση κάλεσε τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην εφαρμογή της αλλαγής οργανώνοντας συναντήσεις στις οποίες μπορούσαν να συμμετέχουν οι πάντες και κατά τις οποίες τα διευθυντικά στελέχη παρουσίασαν τις δυσχερείς συνθήκες που επικρατούσαν στον κλάδο, εξηγώντας παράλληλα πόσο αναγκαίο ήταν για την εταιρία να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της και να καταφέρει να προσφέρει περισσότερη αξία με λιγότερο κόστος. Εξήγησαν επίσης ότι, επισκεπτόμενοι τα εργοστάσια άλλων εταιριών, είχαν δει τις βελτιώσεις που επέφερε το σύστημα παραγωγής με κυψέλες στην παραγωγικότητα. Κατέστησαν σαφές ότι το πέρασμα σε ένα σύστημα παραγωγής με κυψέλες θα καθόριζε τη δυνατότητα της εταιρίας να εφαρμόσει επιτυχώς τη νέα στρατηγική. Η διοίκηση προσπάθησε να προλάβει τα προβλήματα πριν εκδηλωθούν και καθησύχασε τους φόβους των εργαζομένων για ενδεχόμενες απολύσεις. Επειδή τα παλιά κριτήρια μέτρησης των επιδόσεων θα καταργούνταν, τα διευθυντικά στελέχη συνεργάστηκαν με τους εργαζόμενους για να διαμορφώσουν νέα κριτήρια και για να προσδιορίσουν τις αρμοδιότητες της κάθε ομάδας-κυψέλης. Οι εργαζόμενοι γνώριζαν καλά ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρίας αλλά και τι απαιτούσε η εταιρία από αυτούς.

Η διοίκηση του εργοστασίου του High Park κέρδισε την κατανόηση και την υποστήριξη των εργαζομένων επειδή εφάρμοσε και τις τρεις αρχές των αδιάβλητων διαδικασιών ταυτόχρονα. Οι εργαζόμενοι εξέφρασαν το θαυμασμό τους για το διευθυντή τους και έδειξαν κατανόηση για τις δυσκολίες που αντιμετώπιζαν τα διευθυντικά στελέχη της Elco κατά την εφαρμογή της νέας στρατηγικής εξαιτίας της μετάβασης από το σύστημα μαζικής παραγωγής στο σύστημα παραγωγής σε κυψέλες. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μετάβαση αυτή ήταν θετική, αναγκαία και άξιζε τον κόπο να γίνει.

Τα διευθυντικά στελέχη της Elco σήμερα θεωρούν ότι αυτή ήταν μία από τις δυσκολότερες στιγμές στην καριέρα τους η οποία τους δίδαξε ότι όσοι εργάζονται στην πρώτη γραμμή, ενδιαφέρονται για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων όσο ακριβώς ενδιαφέρονται και όσοι είναι στην κορυφή. Εάν τα διευθυντικά στελέχη δεν ακολουθήσουν αδιάβλητες διαδικασίες κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής τους, κινδυνεύουν να μετατρέψουν τους καλύτερους υπαλλήλους τους στους χειρότερους εχθρούς τους, δημιουργώντας ένα κλίμα δυσπιστίας και εναντίωσης στη στρατηγική, η επιτυχία της οποίας εξαρτάται από τους ανθρώπους αυτούς. Εάν, όμως, τα διευθυντικά στελέχη ακολουθούν αδιάβλητες διαδικασίες, θα μετατρέψουν ακόμη και τους χειρότερους εργαζόμενους σε συμμάχους τους που θα τους βοηθήσουν να εφαρμόσουν και τις πιο δύσκολες στρατηγικές αλλαγές με τη θέληση και την αφοσίωσή τους μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

Γιατί είναι σημαντικές οι αδιάβλητες διαδικασίες;

Για ποιο λόγο οι αδιάβλητες διαδικασίες παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς; Συγκεκριμένα, γιατί η εφαρμογή (ή μη) αδιάβλητων διαδικασιών κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της στρατηγικής όταν αυτή βρίσκεται στο στάδιο της εφαρμογής; Επειδή οι διαδικασίες αυτές αποτελούν απόδειξη της αναγνώρισης των ανθρώπων τόσο πνευματικά όσο και συναισθηματικά.

Συναισθηματικά, οι άνθρωποι επιζητούν την αναγνώριση της αξίας τους, όχι με την ιδιότητα που έχουν ως «εργατικό δυναμικό» ή «προσωπικό» ή «ανθρώπινοι πόροι» αλλά ως προσωπικότητες που πρέπει να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια και τυγχά-

νουν εκτίμησης ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν σε μια ιεραρχία. Θέλουν να ξέρουν ότι η γνώμη τους μετράει και ότι λαμβάνονται υπόψη οι ιδέες τους, ότι τους γνωστοποιούνται να πάντα και ότι δεν υποτιμάται η νοημοσύνη τους. Το γεγονός ότι στις συνεντεύξεις που κάναμε για την έρευνά μας, ακούγαμε συχνά φράσεις όπως «αυτό ισχύει για όλους όσους τυχαίνει να γνωρίζω» ή «όλοι πρέπει να αισθάνονται ότι» αλλά και λέξεις όπως «οι άνθρωποι» και «ανθρώπινα όντα», ενισχύουν την άποψή μας ότι οι μάνατζερ οφείλουν να αναγνωρίζουν την αξία που έχουν οι αδιάβλητες διαδικασίες επειδή στέλνουν το μήνυμα της πνευματικής και συναισθηματικής αναγνώρισης.

Η θεωρία της πνευματικής και συναισθηματικής αναγνώρισης

Η εφαρμογή αδιάβλητων διαδικασιών κατά την κατάρτιση της στρατηγικής συνδέεται τόσο με την πνευματική όσο και με τη συναισθηματική αναγνώριση. Αποτελεί έμπρακτη απόδειξη εμπιστοσύνης και φροντίδας για τον άνθρωπο, τις γνώσεις, τα ταλέντα και τις δεξιότητές του.

Όταν κάποιος αισθάνεται ότι αναγνωρίζεται για την αξία που έχει ως πνευματική οντότητα, είναι διατεθειμένος να μοιραστεί τις γνώσεις που διαθέτει. Ο ίδιος θέλει μάλιστα να εντυπωσιάσει και να επιβεβαιώσει την ιδέα που έχει σχετικά με την αξία του, γεγονός που συνεπάγεται ότι προσπαθεί να έχει «ζωντανές» ιδέες και να τις μοιράζεται με άλλους. Επιπλέον, όταν κάποιος αναγνωρίζεται συναισθηματικά, δένεται με μια στρατηγική και είναι διατεθειμένος να δώσει τον καλύτερο εαυτό του. Σύμφωνα με την κλασική μελέτη του Frederick Herzberg σχετικά με την παρακίνηση, η αναγνώριση οδηγεί σε μια εγγενή παρακίνηση που έχει ως αποτέλεσμα να πράττει κανείς πολλά περισσότερα από αυτά που του ζητούνται και να είναι οικειοθελώς συνεργάσιμος.⁴ Επομένως, όσο οι διαδικασίες που ακολουθούνται εκπέμπουν το μήνυμα της πνευματικής και συναισθηματικής αναγνώρισης, τόσο οι άνθρωποι θα παρακινούνται να εφαρμόσουν καλύτερα τις γνώσεις τους και να συνεργαστούν για να εξασφαλίσουν την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρία.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχει και η άλλη όψη αυτού του ζητήματος την

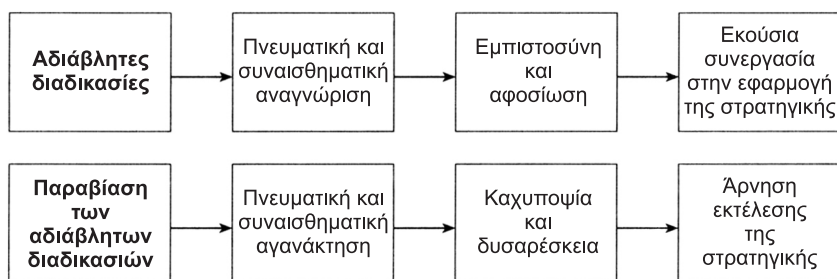
4. Βλέπε σχετικές αναλύσεις στο F. Herzberg (1966).

οποία ίσως αξίζει να προσέξει κανείς περισσότερο: η παραβίαση των αδιάβλητων διαδικασιών και ο παραγκωνισμός της πνευματικής και συναισθηματικής αξίας του ατόμου, την οποία συνεπάγεται. Το πιο συνηθισμένο πρότυπο συμπεριφοράς σε αυτή την περίπτωση μπορεί να συνοψιστεί ως εξής: Εάν κάποιος αισθάνεται ότι οι γνώσεις του δεν εκτιμώνται, θα αγανακτήσει και δεν θα τις μοιραστεί με τους άλλους. Θα τις αποκρύψει εκμηδενίζοντας έτσι τις πιθανότητες να εκφραστούν νέες, χρήσιμες ιδέες. Επιπλέον, θα απορρίψει και την πνευματική αξία των υπολοίπων. Θα πει: «Αφού δεν εκτιμάτε τις ιδέες μου, δεν εκτιμώ και εγώ τις δικές σας και δεν εμπιστεύομαι ούτε και με νοιάζουν οι στρατηγικές αποφάσεις που έχετε λάβει».

Επιπλέον, όσο δεν αναγνωρίζεται η συναισθηματική αξία των ατόμων, θα αισθάνονται θυμό και δεν θα βάζουν τα δυνατά τους σε ό,τι κάνουν. Αντίθετα θα δουλεύουν με αργούς ρυθμούς και θα δρουν αντιπαραγωγικά, φτάνοντας ακόμη και στο σαμποτάζ, όπως συνέβη στην περίπτωση του εργοστασίου της Elco στο Chester. Οι εργαζόμενοι συχνά θα ζητήσουν την απόσυρση στρατηγικών που τους έχουν επιβληθεί, ακόμη και όταν πρόκειται για καλές στρατηγικές, οι οποίες είναι εξαιρετικά σημαντικές για την επιτυχία της εταιρίας και επωφελείς τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους διευθύνοντες. Όταν κάποιος δεν εμπιστεύεται τη διαδικασία κατάρτισης της στρατηγικής, τότε δεν θα εμπιστευτεί και την ίδια τη στρατηγική. Τόσο σημαντική είναι η δύναμη που έχουν οι αδιάβλητες διαδικασίες. Το Σχήμα 8-2 δείχνει τις σχέσεις αιτίας-αιτιατού που παράγει η εφαρμογή (ή μη) αδιάβλητων διαδικασιών.

ΣΧΗΜΑ 8-2

Οι συνέπειες της παρουσίας ή απουσίας αδιάβλητων διαδικασιών



Οι αδιάβλητες διαδικασίες και η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών

Η αφοσίωση, η εμπιστοσύνη και η εκούσια συνεργασία δεν είναι απλά κάποιες μορφές συμπεριφοράς. Είναι ένα είδος άυλου κεφαλαίου. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, οι άνθρωποι δεν είναι καχύποπτοι για τις προθέσεις και τις πράξεις των άλλων. Όταν είναι αφοσιωμένοι, είναι διατεθειμένοι να ξεχάσουν το προσωπικό τους συμφέρον για να επιδιώξουν το συμφέρον της εταιρίας.

Εάν ρωτήσετε οποιαδήποτε εταιρία που δημιούργησε και εφάρμοσε με επιτυχία μια στρατηγική για την κατάκτηση γαλάζιων ωκεανών, τα διευθυντικά στελέχη της αμέσως θα σας πουν πόσο μεγάλη σημασία έχει το άυλο κεφάλαιο για την επιτυχία της στρατηγικής. Αντίστοιχα, τα διευθυντικά στελέχη εταιριών που έχουν αποτύχει να εφαρμόσουν στρατηγικές γαλάζιων ωκεανών, θα σας πουν ότι η αποτυχία οφείλεται στην έλλειψη αυτού του κεφαλαίου. Οι εταιρίες αυτές δεν οργάνωσαν σωστά τις στρατηγικές αλλαγές γιατί δεν είχαν κερδίσει προηγουμένως την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων. Η αφοσίωση, η εμπιστοσύνη και η εκούσια συνεργασία κάνουν τις εταιρίες να ξεχωρίζουν ως προς την ταχύτητα, την ποιότητα και τη συνέπεια της εφαρμογής των στρατηγικών αλλαγών, οι οποίες ταυτόχρονα πραγματοποιούνται με μικρό κόστος.

Το ερώτημα που βασανίζει τις εταιρίες είναι πώς είναι δυνατόν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση και την εκούσια συμμετοχή και του τελευταίου ατόμου μέσα στην εταιρία. Αυτό δεν μπορεί να συμβεί εάν διαχωριστεί το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής από το στάδιο της εφαρμογής της. Η ξεχωριστή αντιμετώπιση αυτών των δύο φάσεων αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα των περισσότερων εταιριών. Όμως, ταυτίζεται με την αργή και αμφισβητήσιμη εφαρμογή της στρατηγικής ή, στην καλύτερη περίπτωση, με τη μηχανική εκτέλεσή της. Βεβαίως, τα γνωστά χρηματικά κίνητρα ή οι υποσχέσεις για περισσότερη ισχύ —οι γνωστές μέθοδοι ανταμοιβής και τιμωρίας— ίσως βοηθούν. Δεν μπορούν όμως να κάνουν τους ανθρώπους να εμφανίσουν συμπεριφορές που δεν πηγάζουν από το προσωπικό συμφέρον. Όταν η συμπεριφορά δεν μπορεί να ελεγχθεί με σιγουριά, υπάρχει πάντα η πιθανότητα να επικρατήσει η λογική της ήσσονος προσπάθειας και να υπάρξουν απόπειρες σαμποτάζ.

Όταν εφαρμόζονται αδιάβλητες διαδικασίες, το δίλημμα αυτό δεν υφίσταται. Όταν η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής βασίζεται στις αρχές που πρέπει να διέπουν τις αδιάβλητες διαδικασίες, μπορείτε να ενσωματώσετε από την αρχή στη στρατηγική σας το στάδιο της εφαρμογής. Όταν οι διαδικασίες είναι αδιάβλητες, οι εργαζόμενοι θα στηρίξουν τη στρατηγική ακόμη και όταν δεν τη θεωρούν ευνοϊκή ή πιστεύουν ότι αντίκειται σε αυτό που οι ίδιοι θεωρούν ότι είναι σωστό για τη μονάδα τους. Οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν ότι για να χτιστεί μια ισχυρή εταιρία είναι απαραίτητες οι θυσίες και οι συμβιβασμοί. Κατανοούν ότι πρέπει βραχυπρόθεσμα να θυσιάσουν το προσωπικό τους συμφέρον για να εξυπηρετηθούν τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εταιρίας. Όλα αυτά βέβαια συμβαίνουν όταν εφαρμόζονται αδιάβλητες διαδικασίες. Έχουμε παρατηρήσει ότι η δυναμική αυτή υφίσταται πάντα, οποιοδήποτε και αν είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο εφαρμόζεται μια στρατηγική γαλάζιων ωκεανών (π.χ. η προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες για την κατασκευή τμημάτων ενός προϊόντος μέσω κοινοπραξίας, ο επαναπροσανατολισμός των πωλητών, η αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας, η μεταφορά του τηλεφωνικού κέντρου μιας εταιρίας από τις ΗΠΑ στην Ινδία).