

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΝΤΑΣ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν ένα στέλεχος, από τους πιο χαρισματικούς και μεγαλύτερους οραματιστές που έχω γνωρίσει μέχρι τώρα, ανέλαβε καθήκοντα προέδρου ενός κλάδου μιας μεγάλης αμερικανικής εταιρίας, με προϋπολογισμό 1,7 δισ. δολάρια, αυξήθηκε θεαματικά η αισιοδοξία στην επιχείρηση. Πολλοί υπάλληλοι παρομοίασαν τον πρώτο χρόνο της θητείας του με τον ερχομό της άνοιξης. Ξαφνικά, στις συσκέψεις άρχισαν να συζητούνται τολμηρές ιδέες, αντί για επιφανειακές ανοησίες. Οι ιερές αγελάδες απομακρύνθηκαν, και όλοι όσοι είχαν έγκυρη πληροφόρηση για προβλήματα ή ευκαιρίες, ήταν ευπρόσδεκτοι να τις αναπτύξουν. Καθώς άρχισε να δημιουργείται ένας συνασπισμός ατόμων γύρω από το νέο ηγέτη, η ομάδα άρχισε να μιλάει για αλλαγή στη βασική στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.

Στον ορίζοντα άρχισε να φαίνεται το όραμα μιας πανίσχυρης επιχείρησης, μιας επιχείρησης που θα εκμεταλλευόταν τις νέες τεχνολογίες για να προσφέρει ορισμένα βασικά, υψηλής ποιότητας δομικά υλικά σε σημαντικά χαμηλές τιμές. Μέχρι τα μέσα του δεύτερου χρόνου, το μήνυμα σχετικά με το νέο όραμα είχε φτάσει σε κάθε γωνιά του οργανισμού. Μέχρι τις αρχές του τρίτου χρόνου, όλο και περισσότερες αλλαγές γίνονταν, με σκοπό να βοηθήσουν να γίνει το όραμα πραγματικότητα. Δρομολογήθηκαν νέα προϊόντα. Νέα εκπαιδευτικά προγράμματα εφαρμόστηκαν. Τμήματα αναδιοργανώθηκαν. Άρχισε μια σημαντική προσπάθεια αναδιάρθρωσης στον τομέα των χρηματοοικονομικών. Ένα βασικό στέλεχος συνταξιοδοτήθηκε πρόωρα. Δαπανήθηκαν περίπου 500 εκατομμύρια δολάρια για μια σημαντική εξαγορά. Κάθε κίνηση ήταν γεμάτη ζωντάνια. Ακόμα και ο επιχειρηματικός τύπος εξυμνούσε τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Στα μέσα του τρίτου χρόνου, τέσσερα διαφορετικά έντυπα δημοσίευσαν κολακευτικά άρθρα σχετικά με τις αλλαγές που γίνονταν στην επιχείρηση.

Η ιστορία αυτή με εντυπωσίασε πολύ. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν εντόπισα κάποια λάθη. Ο καθοδηγητικός συνασπισμός του ήρωά μας ποτέ δεν συνδέθηκε πολύ στενά με το στρατηγείο της εταιρίας. Όμως, τόσα πολλά απ' αυτά που

γίνονταν ήταν προς τη σωστή κατεύθυνση, που αν με ρωτούσατε στη διάρκεια του τρίτου χρόνου, πιθανότατα θα σας έλεγα ότι η επιχείρηση αυτή θα γινόταν ηγέτης στον κλάδο της μέσα στα επόμενα τέσσερα χρόνια. Δεν μπορούσα να φανταστώ ότι η διαδικασία μετασχηματισμού μπορούσε να εκτροχιαστεί.

Κι όμως, έκανα λάθος.

Για να μη μακρογορώ, στα μέσα του τέταρτου χρόνου, ο χαρισματικός ηγέτης απολύθηκε. Μέσα στο επόμενο δωδεκάμηνο, πολλές από τις πρωτοβουλίες του κατέρρευσαν και εξαφανίστηκαν. Στο διάστημα αυτό, δύο ή ίσως τρία άλλα στελέχη αναγκάστηκαν να αποχωρήσουν από την επιχείρηση και τουλάχιστον πέντε-έξι ακόμα παραγκωνίστηκαν. Το ηθικό των υπαλλήλων κατέρρευε. Τα οικονομικά αποτελέσματα που πραγματικά είχαν βελτιωθεί για κάποιο διάστημα, άρχισαν να επιδεινώνονται. Και τώρα που γράφω αυτό το βιβλίο, ο κλάδος της συγκεκριμένης εταιρίας βρίσκεται ακόμα σε αναστάτωση.

Με το πλεονέκτημα της χρονικής απόστασης, εντοπίζονται εύκολα τα λάθη που έγιναν. Ένα μόνο στέλεχος της κεντρικής διοίκησης της εταιρίας ήταν μέλος του καθοδηγητικού συνασπισμού και, μάλιστα, δεν ήταν κάποιος με ιδιαίτερη επιρροή. Μέχρι τα μέσα του δεύτερου χρόνου, όσοι διαφωνούσαν μ' αυτόν το συνασπισμό παραμερίζονταν, ακόμα κι αν προσπαθούσαν να φανούν χρήσιμοι. Όμως, το χειρότερο λάθος ήταν ότι δεν προσέχτηκαν επαρκώς τα μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα. Οι υπάλληλοι είχαν απορροφηθεί τόσο πολύ από τα μεγαλόπνοα σχέδια για το μέλλον, που δεν ασκούσαν αποτελεσματική διοίκηση στην τρέχουσα πραγματικότητα. Όταν οι επικριτές ζητούσαν στοιχεία που να δείχνουν ότι όλη αυτή η δραστηριότητα οδηγούσε την επιχείρηση προς τη σωστή κατεύθυνση, παρά τις ελάχιστες ή και καμιά βελτίωση στην απόδοση, δεν τους έδιναν κάτι πειστικό. Όταν ο συνασπισμός κατηγορήσε τους δυσαρεστημένους ότι δεν είχαν οράματα, τα μέλη της κεντρικής διοίκησης της εταιρίας άρχισαν να ανησυχούν. Όταν ο κλάδος δεν πέτυχε σχεδόν κανέναν από τους οικονομικούς στόχους του κατά τον τρίτο χρόνο, έστω κι αν η απόκλιση ήταν μικρή, χωρίς να υπάρξει καμιά σχετική και έγκαιρη προειδοποίηση προς την κεντρική διοίκηση, ο γενικός διευθυντής άρχισε να ανησυχεί. Όταν κατά το δεύτερο τρίμηνο του τέταρτου χρόνου, ο κλάδος πλέον εμφάνισε ζημιά, πάλι χωρίς καμιά σχετική προειδοποίηση, ο χαρισματικός πρόεδρος του κλάδου απολύθηκε.

Κάποιοι μέσα και έξω από αυτή την εταιρία, συνεχίζουν να πιστεύουν ότι ο γενικός διευθυντής διέπραξε ένα τρομερό λάθος. Ίσως να έχουν δίκιο. Όμως, ο χαρισματικός διευθυντής του κλάδου αναμφισβήτητα διέπραξε επίσης ένα σημαντικό λάθος. Με το να μη δώσει σχεδόν καθόλου έμφαση στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, δεν παγίωσε την αξιοπιστία που χρειαζόταν για να συνεχίσει τις προσπάθειές του προκειμένου να επιτευχθεί ο μεγαλύτερος στόχος.

Οι σημαντικές αλλαγές απαιτούν χρόνο, μερικές φορές μάλιστα πολύ

χρόνο. Οι ένθερμοι οπαδοί συχνά ακολουθούν την πορεία που χάραξαν από την αρχή, άσχετα με το τι συμβαίνει. Οι περισσότεροι από εμάς τους άλλους περιμένουμε να δούμε πειστικά στοιχεία που να δείχνουν ότι αποδίδει η όλη προσπάθεια. Αυτοί που δεν πιστεύουν, ζητούν ακόμα ισχυρότερες αποδείξεις. Θέλουν να δουν σαφή στοιχεία που να δείχνουν ότι οι αλλαγές αποδίδουν και ότι η διαδικασία της αλλαγής δεν απορροφά μεσοπρόθεσμα τόσο πολλούς πόρους, ώστε να θέτει σε κίνδυνο τον οργανισμό.

Όταν καταβάλλεται μια προσπάθεια μετασχηματισμού, χωρίς να δίνεται η δέουσα σημασία στα άμεσα επιτεύγματα, ο κίνδυνος είναι πάρα πολύ μεγάλος (βλέπε Πίνακα 1, στη συνέχεια). Μερικές φορές είμαστε τυχεροί και προκύπτουν χειροπιαστές βελτιώσεις. Υπάρχουν και άλλες φορές, όμως, που δεν μας βοηθάει η τύχη, όπως συνέβη στην περίπτωση του οραματιστή γενικού διευθυντή για τον οποίο μιλήσαμε πιο πάνω.

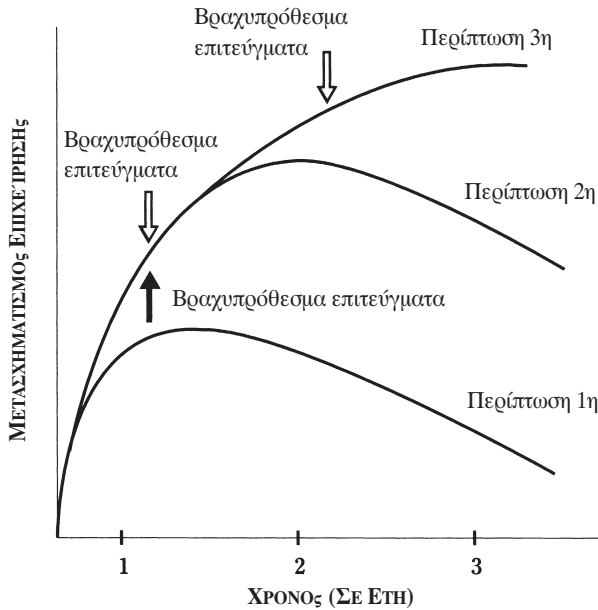
### *Γιατί είναι χρήσιμα τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα; Ένα παράδειγμα*

Μια ασφαλιστική εταιρία καταβάλλει μια τεράστια προσπάθεια αναδιοργάνωσης που βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη. Γνωρίζοντας ότι το πρόγραμμα θα χρειαστεί τουλάχιστον τέσσερα χρόνια για να ολοκληρωθεί, αυτοί που ανήκουν στον καθοδηγητικό συνασπισμό αναρωπιούνται: Πώς μπορούμε να στοχεύουμε και στη συνέχεια να επιτύχουμε κάποιες αναμφισβήτητες βελτιώσεις στην απόδοση μέσα σε 6-18 μήνες; Με προσεκτική σκέψη εντοπίζουν τρεις τομείς: ένα τμήμα στο οποίο το κόστος μπορεί να μειωθεί σημαντικά μέσα σ' ένα χρόνο, τη βελτίωση μιας διαδικασίας που θα γινόταν γρήγορα ορατή και που θα ικανοποιούσε τους πελάτες και μια μικρή αναδιοργάνωση που θα βελτίωνε το ηθικό μιας ομάδας. Για καθέναν από τους τρεις αυτούς τομείς τίθενται ειδικοί στόχοι και καταστρώνονται σχέδια που εντάσσονται στο διετή προϋπολογισμό της εταιρίας. Ένα μέλος του συνασπισμού αναλαμβάνει την ευθύνη να ελέγχει και τις τρεις προσπάθειες. Στις συσκέψεις της εκτελεστικής επιτροπής, τουλάχιστον μια φορά το δίμηνο, επανεξετάζονται και τα τρία επί μέρους αυτά προγράμματα.

Η επίτευξη αυτών των βελτιώσεων στην απόδοση, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, αποδεικνύεται ότι αποτελεί πρόκληση. Τα μεσαία διοικητικά στελέχη προσπαθούν να καθυστερήσουν την αναδιοργάνωση. Ακόμα και οι ένθερμοι υποστηρικτές, που ηγούνται της προσπάθειας αναδιοργάνωσης, θέλουν να επιβραδύνουν τις βελτιώσεις της διαδικασίας που θα γίνονταν αισθητές από τους πελάτες. Η κατάσταση περιπλέκεται όταν τα συστήματα πληροφόρησης της εταιρίας δεν εντοπίζουν πάντα τα σωστά δεδομένα στα οποία και θα φανούν οι βελτιώσεις. Αν δεν υπήρχε κάποιος που να διοικεί δυναμικά αυ-

## ΠΙΝΑΚΑΣ 1

*Η επίδραση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων στο μετασχηματισμό μιας επιχείρησης*



*Περίπτωση 1η:* Κανένα βραχυπρόθεσμο επίτευγμα

*Περίπτωση 2η:* Βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα μέσα σε 14 περίπου μήνες, αλλά κανένα ύστερα από ένα χρόνο

*Περίπτωση 3η:* Βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα μέσα σε 14 και σε 26 μήνες

τά τα θέματα απόδοσης, η επιχείρηση στην προκείμενη περίπτωση πιθανότατα δεν θα σημείωνε ποτέ βραχυπρόθεσμα τρεις αναμφισβήτητες βελτιώσεις. Οι διάφορες πιέσεις θα προκαλούσαν καθυστερήσεις ή θα άλλαζαν την ατζέντα. Τα υπάρχοντα συστήματα δεν θα μπορούσαν να εντοπίσουν τα δεδομένα που χρειάζονται για να φανούν ξεκάθαρα οι βελτιώσεις αυτές.

Ακόμα και μ' αυτές τις βελτιώσεις, εκείνοι που τηρούν επιφυλακτική στάση κατάφεραν να βρουν κάποια στοιχεία που να δείχνουν ότι η αναδιοργάνωση ήταν πολύ δαπανηρή, πολύ αργή ή απλώς ακολουθούσε λανθασμένη πορεία. Όμως, οι βελτιώσεις στην απόδοση ματαίωσαν τα σχέδιά τους. Η δημιουργία αυτών των βελτιώσεων έδωσε στον καθοδηγητικό συνασπισμό συγκεκριμένες

πληροφορίες σχετικά με την εγκυρότητα του οράματός τους. Και γι' αυτούς που εργάζονται τόσο σκληρά για να επιφέρουν μια ουσιαστική αλλαγή, ο σχεδιασμός για βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα έθετε τα χρονικά πλαίσια μέσα στα οποία έπρεπε να κινηθούν, ενώ η επίτευξη των πραγματικών βελτιώσεων τους έδινε την ευκαιρία να συγχαίρουν ο ένας τον άλλον με ικανοποίηση.

### *Η φύση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων και η χρονική συγκυρία*

Το είδος των αποτελεσμάτων που απαιτούνται στη φάση 6 της διαδικασίας μετασχηματισμού είναι και ορατό και αναμφισβήτητο. Κουτοπονηριές και αποκλίσεις δεν ωφελούν.

Η πραγματοποίηση μιας καλής σύσκεψης συνήθως δεν θεωρείται το είδος της αδιαμφισβήτητης βελτίωσης που απαιτείται σ' αυτή τη φάση, ούτε θεωρείται βελτίωση αν σταματήσουν οι συγκρούσεις μεταξύ δύο ατόμων ή αν δημιουργηθεί ένα καινούργιο σχέδιο που ο διευθυντής παραγωγής θεωρεί καταπληκτικό ή αν αποσταλούν σ' όλη την εταιρία 5.000 φωτοαντίγραφα με το κείμενο που περιγράφει το νέο όραμα. Πιθανόν όλες αυτές οι ενέργειες να είναι σημαντικές, αλλά καμιά δεν αποτελεί καλό παράδειγμα ενός βραχυπρόθεσμου επιτεύγματος.

Ένα καλό βραχυπρόθεσμο επίτευγμα έχει τουλάχιστον τα εξής τρία χαρακτηριστικά:

1. Είναι ορατό. Πολλοί άνθρωποι μπορούν να δουν και μόνοι τους αν το αποτέλεσμα είναι πραγματικό ή απλώς κάποιο «πυροτέχνημα».
2. Είναι αναμφισβήτητο. Ελάχιστα μπορούν να λεχθούν για το αν επιτεύχθηκε ή όχι.
3. Σαφώς σχετίζεται με την προσπάθεια για αλλαγή.

Όταν μια προσπάθεια αναδιοργάνωσης υπόσχεται ότι οι πρώτες μειώσεις κόστους θα προκύψουν σε δώδεκα μήνες και επιτευχθούν πράγματι αυτές όπως προβλέφθηκε, αυτό είναι ένα επίτευγμα. Όταν κάποια αναδιοργάνωση, που συμβαίνει στα πρώτα στάδια ενός μετασχηματισμού, μειώσει την πρώτη φάση του κύκλου ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος από δέκα σε τρεις μήνες, αυτό είναι ένα επίτευγμα. Όταν η γρήγορη απορρόφηση μιας εξαγορασθείσας επιχείρησης γίνεται με τόση επιτυχία που το περιοδικό *Business Week* δημοσιεύει κάποιο κολακευτικό σχόλιο, αυτό είναι ένα επίτευγμα.

Στις μικρές εταιρίες ή στις μικρές επιχειρηματικές μονάδες, τα πρώτα αποτελέσματα συχνά χρειάζεται να προκύψουν μέσα σε μισό χρόνο. Στους με-

γάλους οργανισμούς, κάποιες αναμφισβήτητες βελτιώσεις πρέπει να σημειωθούν μέσα σε δεκαοχτώ μήνες. Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, αυτό σημαίνει ότι πιθανότατα δεν έχετε ολοκληρώσει προφανώς ακόμη τις περισσότερες από τις πρώτες φάσεις, όταν θα πρέπει η φάση 6 να δώσει κάποιο αποτέλεσμα.

*Ερώτηση:* Δεν είναι δύσκολο να ενεργείς ταυτόχρονα σε πολλές φάσεις;

*Απάντηση:* Είναι. Αυτό όμως συμβαίνει στις επιτυχημένες περιπτώσεις σημαντικών αλλαγών.

### *Ο ρόλος των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων*

Οι βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις στην απόδοση βοηθούν τους μετασχηματισμούς με έξι τουλάχιστον τρόπους (όπως φαίνεται στον Πίνακα 2, στη συνέχεια). Πρώτον, δίνουν στην προσπάθεια την απαραίτητη δυναμική. Δείχνουν στο προσωπικό της εταιρίας ότι οι θυσίες αποδίδουν καρπούς και ότι γίνονται πιο ισχυροί.

Δεύτερον, γι' αυτούς που ηγούνται της αλλαγής, αυτά τα μικρά επιτεύγματα προσφέρουν μια ευκαιρία να αναπαυθούν για λίγο και να πανηγυρίσουν. Η συνεχής ένταση για μεγάλα χρονικά διαστήματα δεν ωφελεί τους ανθρώπους. Κάποιοι πανηγυρισμοί ύστερα από ένα επίτευγμα μπορούν να ωφελήσουν όχι μόνο το σώμα, αλλά και το πνεύμα.

Τρίτον, η διαδικασία της παραγωγής βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων μπορεί να βοηθήσει ένα καθοδηγητικό συνασπισμό να ελέγξει το όραμά του σε σχέση με συγκεκριμένες συνθήκες. Το δίδαγμα που προκύπτει απ' αυτούς τους ελέγχους μπορεί να είναι πάρα πολύ χρήσιμο. Μερικές φορές, το όραμα δεν είναι απόλυτα σωστό. Τις περισσότερες φορές, οι στρατηγικές χρειάζονται κάποιες προσαρμογές. Χωρίς την επικεντρωμένη προσπάθεια που απαιτείται για να προκύψουν βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις, τέτοια προβλήματα μπορεί να γίνουν ορατά σε μια πολύ προχωρημένη φάση της προσπάθειας, όταν θα είναι πια αργά.

Τέταρτον, οι γρήγορες βελτιώσεις στην απόδοση υπονομεύουν τις προσπάθειες των αρνητικά διακείμενων και των πλέον σημαντικών από τους αντιτιθέμενους. Οι βελτιώσεις δεν είναι απαραίτητο να καθησυχάζουν όλα αυτά τα άτομα (πράγμα που πιθανότατα είναι καλό, γιατί οι διαφορές απόψεων μπορούν να γλιτώσουν μια επιχείρηση από την καταστροφή, αν ακολουθηθεί τυφλά μια δεδομένη πορεία), αλλά αφοπλίζουν μερικώς τους αντιτιθέμενους και δυσκολεύουν πολύ την απερίσκεπτη ρίψη βολών εναντίον εκείνων που προσπαθούν να εφαρμόσουν τις απαιτούμενες αλλαγές. Κατά κανόνα, όσο περισσό-

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2

*Ο ρόλος των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων*

- 
- ✓ *Παρέχουν αποδείξεις ότι οι θυσίες αξίζουν τον κόπο:* Τα επιτεύγματα βοηθούν σημαντικά στη δικαιολόγηση του κόστους που προκύπτει βραχυπρόθεσμα.
  - ✓ *Προσφέρουν την απαραίτητη για τη συνέχιση των προσπαθειών ικανοποίηση στους φορείς της αλλαγής:* Ύστερα από πολλή και σκληρή δουλειά, η θετική ανατροφοδότηση που προσφέρει η επιτυχία μιας βελτίωσης, ενισχύει το ηθικό και τα κίνητρα.
  - ✓ *Βοηθούν στον άριστο συντονισμό του οράματος και των στρατηγικών:* Τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα δίνουν στον καθοδηγητικό συνασπισμό ατράνταχτα στοιχεία σε σχέση με τη βιωσιμότητα των ιδεών τους.
  - ✓ *Υπονομεύουν τους αρνητικά διακείμενους και τους αντιτιθέμενους που κοιτάζουν το προσωπικό τους συμφέρον:* Οι εμφανείς βελτιώσεις στην απόδοση δυσκολεύουν κάποιους να εμποδίσουν την απαιτούμενη αλλαγή.
  - ✓ *Βοηθούν τους υπεύθυνους να συνεχίσουν την προσπάθεια:* Δίνουν σ' αυτούς που βρίσκονται στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας τα στοιχεία που δείχνουν ότι ο μετασχηματισμός βρίσκεται στη σωστή πορεία.
  - ✓ *Δημιουργούν δυναμική:* Πείθουν αυτούς που τηρούν ουδέτερη στάση να γίνουν υποστηρικτές, τους απρόθυμους υποστηρικτές να γίνουν ενεργοί συμπαραστάτες κλπ.

τεροι είναι οι αρνητικά διακείμενοι και οι αντιτιθέμενοι, τόσο σημαντικότερα είναι τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα.

Πέμπτον, τα ορατά αποτελέσματα βοηθούν να εξασφαλιστεί η απαραίτητη υποστήριξη από τα αφεντικά. Από τα μεσαία στελέχη μέχρι το διοικητικό συμβούλιο, αν αυτοί που ιεραρχικά προΐστανται μιας προσπάθειας μετασχηματισμού χάσουν την πίστη τους, υπάρχει μεγάλο πρόβλημα.

Τέλος, και σε πάρα πολύ γενικές γραμμές ίσως, τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα βοηθούν να δημιουργηθεί η απαραίτητη δυναμική. Οι αντιτιθέμενοι γίνονται υποστηρικτές, οι απρόθυμοι υποστηρικτές αρχίζουν να μετέχουν ενεργά και ούτω καθεξής. Η δυναμική αυτή είναι κρίσιμη επειδή, όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο, η ενέργεια που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η φάση 7 είναι συχνά τεράστια.



### Σχεδιασμός και όχι ευχολόγια για την επίτευξη αποτελεσμάτων

Μερικές φορές, οι μετασχηματισμοί ξεφεύγουν από την πορεία τους απλά και μόνον επειδή τα στελέχη δεν εκτιμούν το ρόλο που παίζουν οι γρήγορες βελτιώσεις στην απόδοση σε μια προσπάθεια για αλλαγή. Συχνότερα όμως, η προσπάθεια υπονομεύεται, επειδή τα στελέχη δεν σχεδιάζουν συστηματικά τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.

«Τι είδους αποδείξεις νομίζετε ότι θα έχουμε μέσα σε είκοσι τέσσερις μήνες ότι οι ενέργειες που κάνετε γίνονται προς τη σωστή κατεύθυνση;» ρώτησα.

«Υπάρχουν τέσσερις ή πέντε πιθανότητες», μου απάντησε ένα μέλος του καθοδηγητικού συνασπισμού.

«Πιθανότητες;» ρώτησα.

«Ναι. Με λίγη τύχη το κόστος θα μειωθεί σημαντικά είτε στον τομέα της προώθησης παραγγελιών, είτε στο τμήμα εκτέλεσης παραγγελιών».

«Με λίγη τύχη;» επανέλαβα.

«Αν το τμήμα μάρκετινγκ ενεργήσει αρκετά γρήγορα, μπορεί να δούμε μέχρι τότε κάποιες αυξήσεις στα πραγματικά έσοδα, λόγω των νέων στρατηγικών για την ανακάλυψη νέων αγορών».

«Έτσι λέτε;».

«Ναι. Και υποθέτω ότι το νέο διαφημιστικό γραφείο – με την ευκαιρία να σας πω ότι βρισκόμαστε στη φάση επιλογής διαφημιστικού γραφείου – θα έχει υλοποιήσει σε σημαντικό βαθμό την τηλεοπτική στρατηγική μας, ώστε να φανεί κάποια μετρήσιμη βελτίωση στο μερίδιο αγοράς».

«Υπάρχει τέτοια πιθανότητα;».

«Βεβαίως. Τα πάντα μπορούν να συμβούν».

Στις πολύ επιτυχημένες προσπάθειες για αλλαγή δεν ακούς συχνά τέτοιους διαλόγους. Τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα δεν προκύπτουν από εύνοια της τύχης. Δεν είναι απλώς κάποιες πιθανότητες. Οι άνθρωποι δεν ελπίζουν απλώς και δεν προσεύχονται για να υπάρξουν βελτιώσεις στην απόδοση. Καταστρώνουν σχέδια για βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις, οργανώνονται κατάλληλα και υλοποιούν τα σχέδια αυτά για να προκύψουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Η ουσία του πράγματος δεν είναι να μεγιστοποιήσουμε τα βραχυχρόνια αποτελέσματα σε βάρος του μέλλοντος της επιχείρησης. Η ουσία είναι να βεβαιωθούμε ότι τα ορατά αποτελέσματα παρέχουν επαρκή αξιοπιστία στην προσπάθεια μετασχηματισμού.



*Ερώτηση:* Ακούγεται προφανές. Όμως, γιατί δεν ενεργούν όλοι έτσι;

*Απάντηση:* Για τρεις τουλάχιστον λόγους.

Πρώτον, οι άνθρωποι δεν κάνουν επαρκή προετοιμασία γι' αυτά τα επιτεύγματα, επειδή παρασύρονται από ενθουσιασμό. Συχνά, ο βαθμός της αίσθησης της αναγκαιότητας δεν είναι αρκετά υψηλός ή το όραμα δεν είναι σαφές. Το αποτέλεσμα είναι ότι ο μετασχηματισμός δεν προχωράει καλά και οι άνθρωποι αγωνίζονται να βελτιώσουν κάπως την κατάσταση. Μέσα στον πανικό που επικρατεί, ο σχεδιασμός βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων δεν απορροφά επαρκή χρόνο, ούτε ελκύει τη δέουσα προσοχή.

Σ' άλλες περιπτώσεις, οι άνθρωποι δεν προσπαθούν πολύ για να επιτύχουν αυτές τις βελτιώσεις, επειδή πιστεύουν ότι δεν μπορείς να πραγματοποιήσεις σημαντική αλλαγή και να επιτύχεις ταυτόχρονα άριστα αποτελέσματα βραχυπρόθεσμα. Χιλιάδες στελέχη έχουν μάθει ότι η ζωή στους οργανισμούς είναι η επιλογή ανάμεσα στο βραχυπρόθεσμο και το μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Σύμφωνα με τη λογική αυτή, μπορείς να εστιάσεις την προσοχή σου στο μέλλον και να κάνεις τώρα υπομονή ή μπορείς να αποκομίσεις τώρα κάποια οφέλη και να αφήσεις το μέλλον σε εκκρεμότητα. Έτσι, μ' αυτή τη συλλογιστική, η ανάληψη ενός προγράμματος για μια σημαντική αλλαγή σημαίνει να κοιτάζουμε σε βάθος χρόνου, που με τη σειρά του σημαίνει ότι θεωρούμε προβληματική την επίτευξη βραχυπρόθεσμων βελτιώσεων. Φυσικά, θα χρειαστεί να προσέξουμε στο άμεσο μέλλον, αλλά δεν μπορούμε να κάνουμε σχέδια για σπουδαία αποτελέσματα. Κι αυτό γιατί απλώς δεν είναι δυνατόν.

Πριν από δέκα χρόνια πιθανόν να συμφωνούσα μ' αυτή την άποψη. Τελευταία όμως, είδα πάρα πολλά στοιχεία που τη διαψεύδουν. Κι όπως είτε κάποιος πολύ γνωστό στέλεχος: «Η δουλειά της διοίκησης είναι να κερδίζει βραχυπρόθεσμα, ενώ ταυτόχρονα θα διασφαλίζει ότι θα βρίσκεται σε ακόμα ισχυρότερη θέση για να κερδίζει και στο απώτερο μέλλον». Την περασμένη δεκαετία, παρακολούθησα δεκάδες επιχειρήσεις να πετυχαίνουν και στους δύο στόχους ταυτόχρονα. Και μετασχηματίστηκαν σε καλύτερους οργανισμούς για το μέλλον, και πετύχαιναν καλά αποτελέσματα ανά τρίμηνο.

Ένα τρίτο στοιχείο που υπονομεύει το σχεδιασμό για τα αναγκαία επιτεύγματα είναι η έλλειψη ικανής διοίκησης, ειδικότερα στον καθοδηγητικό συνασπισμό, ή η έλλειψη αφοσίωσης των στελεχών που κατέχουν θέσεις-κλειδιά στη διαδικασία της αλλαγής. Σε μεγάλο βαθμό, η ηγεσία ασχολείται με το μακροχρόνιο ορίζοντα, ενώ η διοίκηση ασχολείται με το άμεσο μέλλον. Χωρίς αρκετά καλή διοίκηση, δεν θα είναι επαρκής ούτε ο σχεδιασμός, ούτε η οργάνωση, ούτε ο έλεγχος των αποτελεσμάτων.

Αν δεν υπάρχει ικανή διοίκηση, συνήθως δεν δίνεται πολλή σημασία στο όλο θέμα της μέτρησης. Γι' αυτό και τα υφιστάμενα συστήματα πληροφόρησης

είτε αδυνατούν να καταγράψουν τις σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση είτε υποτιμούν το μέγεθός τους. Αν δεν υπάρχει ικανή διοίκηση, οι τακτικές επιλογές συγκαλύπτονται ή εφαρμόζονται ανεπαρκώς. Οι εξαγορές επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο με βάση την παρόρμηση παρά για τη λογική υποστήριξη του οράματος. Και δεν δίνεται επαρκής προσοχή στην ιεράρχηση των γεγονότων — θα προχωρήσουμε στην αναδιάρθρωση φέτος ή αφού θα έχει προχωρήσει περισσότερο η ποιοτική προσπάθεια;

Επειδή στον εικοστό αιώνα δόθηκε πολλή έμφαση στη διοίκηση, από τους περισσότερους οργανισμούς — με εξαίρεση τις μικρές, νέες επιχειρήσεις — σπάνια λείπει αυτή η πτυχή. Μέχρι ενός σημείου, οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να προχωρήσουν, χωρίς πολύ σχεδιασμό ή έλεγχο. Αν ο ιδρυτής της εταιρίας είναι ένας οραματιστής που απεχθάνεται τη δομή (γεγονός καθόλου ασυνήθιστο), μπορεί να αντισταθεί στη διεύθυνση της διοικητικής λογικής, που στη συνέχεια μπορεί να αποδειχτεί ένα πρόβλημα γι' αυτή τη φάση της προσπάθειας για αλλαγή.

Στις μεγαλύτερες και τις παλιότερες επιχειρήσεις, το πρόβλημα της ανεπαρκούς διοίκησης συνδέεται κατά κανόνα είτε με κάποιο νέο ισχυρό ηγέτη που αγνοεί τα στελέχη του, είτε με μια έλλειψη αφοσίωσης στο μετασχηματισμό εκ μέρους αυτών των στελεχών. Η πρώτη περίπτωση ήταν γεγονός στην περίπτωση του χαρισματικού γενικού διευθυντή του κλάδου που τελικά απολύθηκε. Ο διευθυντής αυτός, βαθιά μέσα του, πίστευε ότι τα άτομα που κρατούσαν σε λειτουργία το ισχύον σύστημα είχαν περιορισμένη σημασία. Βέβαια, ποτέ δεν είχε πει κάτι τέτοιο, αλλά μπορούσες να το καταλάβεις από όσα έκανε ή άφηνε να εννοηθούν. Γι' αυτό και όταν κάποιοι απ' αυτούς επιχειρούσαν να τον συμβουλευθούν για βραχυπρόθεσμα οικονομικά θέματα, εκείνος συχνά τους αγνοούσε.

Έλλειψη αφοσίωσης στην αλλαγή εκ μέρους κάποιων στελεχών σε μεγάλους, παλιούς οργανισμούς συχνά παρατηρείται όταν δεν γίνει καλή δουλειά στα πρώτα στάδια ενός μετασχηματισμού. Η έλλειψη της αίσθησης της αναγκαιότητας, η έλλειψη σημαντικών στελεχών από τον καθοδηγητικό συνασπισμό, η αδυναμία μετάδοσης ενός αποτελεσματικού οράματος με ικανοποιητικό τρόπο και η πολύ μικρή προσπάθεια για εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε ανθρώπους που μπορούν να αναλάβουν δράση σε πολλά επίπεδα, όταν όλα αυτά συμβαίνουν σε οργανισμούς με πολλά στελέχη και ελάχιστους ηγέτες, αναγκάζουν τους ανθρώπους να παραμένουν στο περιθώριο στη διάρκεια της αλλαγής, ειδικότερα τα στελέχη εκείνα που θα μπορούσαν να παίξουν βασικό ρόλο στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων.

*Δεν κάνει κακό η άσκηση περισσότερης πίεσης*

Η στόχευση σε βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα, στη διάρκεια μιας προσπάθειας μετασχηματισμού, αυξάνει πράγματι την πίεση που δέχονται όσοι συμμετέχουν σ' αυτήν. Μερικές φορές κάποιοι υποστηρίζουν ότι αυτές οι επιπλέον απαιτήσεις δεν είναι δίκαιες: «Αρκετά προβλήματα έχουμε και χωρίς να μας φορτώσετε επιπλέον βάρη. Αφήστε μας για λίγο σε ησυχία».

Αυτός ο τρόπος σκέψης έχει κάποια βάση. Όμως, τις περισσότερες φορές έχω δει ότι η βραχυπρόθεσμη άσκηση πίεσης μπορεί να είναι ένας χρήσιμος τρόπος για να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα ο βαθμός της αναγκαιότητας. Όταν εφαρμόζεις επί ένα ή δύο χρόνια ένα σημαντικό πρόγραμμα αλλαγών, και ακόμα δεν έχει φανεί φως στην άκρη του τούνελ, είναι φυσικό να αποθαρρύνονται τα στελέχη και να αρχίσουν να σκέφτονται: «Αν αυτή η κατάσταση χρειαστεί να συνεχιστεί γι' άλλα τέσσερα χρόνια, δεν θα πάθουμε τίποτε αν πάρει και λίγο παραπάνω». Όμως, μόλις μειωθεί ο βαθμός της αναγκαιότητας, όλα επιτυγχάνονται με μεγαλύτερη δυσκολία. Δευτερεύοντες στόχοι που ολοκληρώνονταν σ' ένα μήνα, ξαφνικά παίρνουν τριπλάσιο χρόνο.

Φυσικά, η πίεση δεν δημιουργεί πάντα την αίσθηση της αναγκαιότητας. Η πίεση για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων μπορεί να δημιουργήσει στρες και εξάντληση. Στις επιτυχημένες προσπάθειες για αλλαγή, τα στελέχη συνδέουν την πίεση με το βαθμό της αναγκαιότητας, μέσα από τη συνεχή διατύπωση του οράματος και των στρατηγικών. «Αυτό ακριβώς προσπαθούμε να κάνουμε και γι' αυτό είναι τόσο σημαντικό. Αν δεν υπάρξουν αυτές οι βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις, θα μπορούσαν να χαθούν τα πάντα. Ό,τι θέλουμε να κάνουμε για τους πελάτες μας, τους μετόχους, τους υπαλλήλους και την κοινωνία θα γίνεται προβληματικό. Γι' αυτό πρέπει να επιτύχουμε αυτά τα αποτελέσματα». Αυτό το είδος μηνύματος δίνει νόημα στις δυσκολίες και παρακινεί τους ανθρώπους να συνεχίσουν την προσπάθεια. Όταν καταβάλλουν μια σημαντική προσπάθεια για αλλαγή, που διαρκεί από δώδεκα μέχρι τριάντα έξι μήνες, συχνά οι καταπονημένοι υπάλληλοι χρειάζονται μια εκ νέου παρακίνηση.

*Τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα δεν είναι βραχυχρόνια τεχνάσματα*

Μέχρι κάποιο σημείο, κάθε μορφής διοίκηση είναι ένα είδος «χειρισμών» και σ' αυτούς τους χειρισμούς περιλαμβάνεται η παραγωγή βραχυπρόθεσμων βελτιώσεων στην απόδοση. Όμως, σε μερικές περιπτώσεις, έχω δει οι «χειρισμοί» αυτοί να παίρνουν άλλες διαστάσεις, και να αυξάνονται έτσι οι πιθανότητες και για επιτυχία αλλά και για αποτυχία.

Ο Φιλ, για να αυξήσει τη δυναμική μιας μεγάλης προσπάθειας για αλλαγή, έγινε μάγος της λογιστικής. Κάνει απόσβεσεις, υποτιμήσεις, ασκεί μεγάλες πιέσεις σ' αυτό ή το άλλο τμήμα και ξεπουλάει μερικά περιουσιακά στοιχεία. Το τελικό αποτέλεσμα είναι μια βελτίωση που σημειώνεται αργά, αλλά σταθερά κάθε τρίμηνο. Κάθε φορά που τα στελέχη επικρίνουν το πρόγραμμα των αλλαγών του, εκείνος τους παρουσιάζει τα στοιχεία για τα καθαρά έσοδα, με τον ίδιο λίγο πολύ τρόπο που κάποιος εξορκιστής προτάσσει το σταυρό στα κακά πνεύματα. Κι η στρατηγική αυτή αποδίδει, τουλάχιστον για λίγο καιρό.

Τέτοια λογιστικά κόλπα μπορούν να βοηθήσουν σ' ορισμένες δύσκολες καταστάσεις. Οι κίνδυνοι, όμως, που ελλοχεύουν είναι σημαντικοί. Πρώτον, αυτή η τακτική μπορεί να γίνει συνήθεια. Όταν ξεκινήσεις αυτό το παιχνίδι, είναι δύσκολο να το σταματήσεις. Τα βραχυχρόνια τεχνάσματα μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στο μέλλον, που για να καλυφθούν θα πρέπει να καταφύγεις σε επιπλέον βραχυχρόνια τεχνάσματα. Δεύτερον, η τακτική αυτή μπορεί να αυξήσει τον αριθμό των αρνητικά διακειμένων και των αντιτιθέμενων ανάμεσα στα βασικά στελέχη, που διαθέτουν αρκετή ευφυΐα για να καταλαβαίνουν τι πραγματικά συμβαίνει. Οι αρνητικά διακειμένοι που έχουν δύναμη μπορούν να προκαλέσουν μεγάλα προβλήματα. Τρίτον, η τακτική αυτή μπορεί να αποξενώσει εκείνους που θεωρούν την τακτική αυτή ανήθικη.

Ένα μέρος από τον κίνδυνο οικονομικής ζημιάς, μπορεί να εξαιλεφθεί, αν σύσσωμος ο καθοδηγητικός συνασπισμός συζητήσει και συμφωνήσει να χρησιμοποιηθούν αυτές οι μέθοδοι. Αλλά, ακόμα και τότε, τα «κατασκευασμένα» αποτελέσματα σπάνια παρέχουν μια αρκετά ισχυρή βάση, πάνω στην οποία θα μπορούν να στηριχτούν οι περαιτέρω αλλαγές στις φάσεις 7 και 8. Τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα που στηρίζουν το μετασχηματισμό συνήθως είναι γνήσια. Δεν είναι αποτέλεσμα αλχημειών και τεχνασμάτων.

### *Ο ρόλος της διοίκησης*

Η συστηματική υιοθέτηση στόχων και η σύνταξη των σχετικών μ' αυτούς προϋπολογισμών, η δημιουργία σχεδιασμού για την επίτευξή τους, η οργάνωση για την υλοποίηση του σχεδιασμού αυτού και στη συνέχεια ο έλεγχος της διαδικασίας για να διατηρηθεί αυτή στην επιθυμητή πορεία, είναι η ουσία της διοίκησης. Έχοντας αυτά υπόψη μας, μπορούμε εύκολα να δούμε ότι η ανάγκη για δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων, στο πλαίσιο μιας επιτυχημένης προσπάθειας για αλλαγή, δείχνει μια σημαντική αρχή: ο μετασχηματισμός δεν είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει μόνον ηγεσία. Βασικό ρόλο παίζει επίσης και η καλή διοίκηση. Απαιτείται μια ισορροπία ανάμεσα σ' αυτά τα δύο, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

*Η σχέση ανάμεσα στην ηγεσία, τη διοίκηση, τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και τον επιτυχημένο μετασχηματισμό.*

++	+ <b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	<p>Οι προσπάθειες μετασχηματισμού μπορεί να είναι επιτυχημένες για λίγο καιρό, αλλά συχνά αποτυγχάνουν όταν τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα δεν έχουν αλληλουχία.</p>	<p>Όλες οι πολύ επιτυχημένες προσπάθειες μετασχηματισμού συνδυάζουν καλή ηγεσία με καλή διοίκηση.</p>
+	0	<p>Οι προσπάθειες μετασχηματισμού δεν οδηγούν πουθενά.</p>	<p>Υπάρχει δυνατότητα επίτευξης βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων, ειδικότερα μέσα από περιορισμούς στο κόστος, συγχωνεύσεις και εξαγορές. Όμως, τα πραγματικά προγράμματα μετασχηματισμού παρουσιάζουν πρόβλημα κατά την εκκίνηση, και σπάνια επιτυγχάνεται σημαντική μακροπρόθεσμα αλλαγή.</p>
		0	++
		<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	

Επειδή οι ηγέτες παίζουν τόσο κεντρικό ρόλο σε κάθε σημαντική προσπάθεια για αλλαγή, μερικές φορές συμπεραίνουμε ότι μετασχηματισμός σημαίνει ηγεσία. Είναι σίγουρο ότι αν δεν υπάρχει ισχυρή και ικανή ηγεσία από πολλά πρόσωπα, η αναδιοργάνωση, η αλλαγή πορείας και η αλλαγή φιλοσοφίας δεν επιτυγχάνονται ικανοποιητικά ή και καθόλου. Όμως, δεν είναι μόνον αυτά που παίζουν ρόλο. Η αναδιοργάνωση συνήθως προϋποθέτει εμπειρία στα οικονομικά, επανασχεδιασμό για απόκτηση τεχνογνωσίας και εξαγορές για λόγους στρατηγικής. Επίσης, η διαδικασία σ' όλα τα προγράμματα σημαντικών αλλαγών πρέπει να διευθύνεται έτσι ώστε να μη χαθεί ο έλεγχος της κατάστασης ή οδηγηθούμε στην καταστροφή.

*Ερώτηση:* Καλά, δεν είναι φανερή η ανάγκη για άσκηση διοίκησης;

*Απάντηση:* Γενικώς, ναι. Όμως, την ανάγκη αυτή δεν τη βλέπουν πάντα κάποιοι χαρισματικοί ηγέτες, όταν δρομολογούν μετασχηματισμούς.

Συχνά, οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ανεπαρκείς στη διοίκηση, αλλά παρ' όλα αυτά έχουν ένα τρόπο να μας πείθουν ότι το μόνο που χρειάζεται είναι να τους ακολουθήσουμε. «Μην ανησυχείτε για τις μικρολεπτομέρειες. Αρκεί να έχετε στο νου σας το όραμα». «Μη σας απασχολούν πολύ τα οικονομικά. Μακροπρόθεσμα θα εξελιχθούν όλα περίφημα». Η λογική μας συνήθως μάς κάνει επιφυλακτικούς απέναντι σ' αυτή τη μέθοδο προσέγγισης, είναι όμως πιθανό να παρασυρθούμε συναισθηματικά.

Μ' αυτό δεν θέλω να πω ότι είναι κακό να είναι κάποιος χαρισματικός. Τα στοιχεία δείχνουν ότι η προσωπική γοητεία μπορεί να βοηθήσει πάρα πολύ μια προσπάθεια για αλλαγή. Όταν όμως ένας χαρισματικός ηγέτης δεν είναι καλός στη διοίκηση και δεν εκτιμά τις ικανότητες των άλλων στο θέμα αυτό, η επίτευξη βραχυπρόθεσμων βελτιώσεων θα είναι στην καλύτερη περίπτωση προβληματική. Ως αποτέλεσμα, θα είναι σπάνια η αξιοπιστία και η δυναμική που κατά κανόνα απαιτούνται για να ολοκληρωθεί η φάση 7 ενός επιτυχημένου μετασχηματισμού. Όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο, το μέγεθος της αλλαγής στη φάση 7 είναι συχνά τεράστιο. Οι τροποποιήσεις σ' αυτή την κλίμακα και σ' αυτό το πεδίο ποτέ δεν γίνονται χωρίς να έχει εδραιωθεί καλά η αξιοπιστία και η δυναμική πορεία προς τα εμπρός.

Κατά κάποιο τρόπο, ο πρωταρχικός σκοπός των έξι πρώτων φάσεων της διαδικασίας μετασχηματισμού είναι να δημιουργηθεί η δυναμική εκείνη που θα ρίξει τα δυσλειτουργικά γρανιτένια τείχη που συναντά κανείς σε τόσο πολλούς οργανισμούς. Αν αγνοήσουμε κάποιο απ' αυτά τα στάδια, διακινδυνεύουμε όλες μας τις προσπάθειες.

Σε επιχειρήσεις που υπάρχουν εδώ και δεκαετίες, τα γρανιτένια τείχη μπορεί να είναι ισχυρά και, μερικές φορές, πάρα πολύ ισχυρά.