## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

## ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΤΕ ΤΟ ΣΩΣΤΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

*«Το πλαίσιο συμπεριφοράς μιας εταιρίας αποτελεί για τους υπαλλήλους της μια πηγή ενθάρρυνσης. Δυστυχώς, με την πάροδο του χρόνου, πολλές μεγάλες εταιρίες δημιουργούν ένα πλαίσιο που μοιάζει περισσότερο με το απωθητικό και μολυσμένο περιβάλλον του κέντρου μιας πόλης στην καρδιά του καλοκαιριού, τότε που λείπει απ' όλους η ζωντάνια και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αδράνεια».*

Christopher Bartlett και Sumantra Ghoshal,
«Rebuilding Behavioral Context»

*«Αν χιλιάδες, κυριολεκτικά, παίκτες, καθένας με πολύ διαφορετικό υπόβαθρο, δημιουργήσουν τα ίδια από άποψη ποιότητας μοντέλα συμπεριφοράς, τα αίτια της συμπεριφοράς αυτής πρέπει να βρίσκονται κάπου πέρα από τους συγκεκριμένους παίκτες. Τα αίτια αυτής της συμπεριφοράς πρέπει να βρίσκονται στη δομή του παιχνιδιού».*

Peter Senge, *The Fifth Discipline*

Στις αρχές του 1996, ο γενικός διευθυντής μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρίας τροφίμων παραπονέθηκε στα μέλη της ομάδας διοίκησης, στην οποία ανήκε και ο ίδιος, ότι μόλο που ήταν φανερή η σπουδαιότητα των επανειλημμένων εκκλήσεών του για μια πιο στενή συνεργασία ανάμεσα στις θυγατρικές σε διάφορες χώρες, εκείνες έδιναν την εντύπωση ότι απομακρύνονταν ακόμα περισσότερο. Για να εξηγήσει τι εννοούσε, ανέφερε με ποιον τρόπο η ιταλική θυγατρική είχε απορρίψει πριν από λίγο καιρό το αίτημα της μητρικής εταιρίας για μετάθεση τριών κορυφαίων μηχανικών από την Ιταλία στις εγκαταστάσεις της θυγατρικής στη Γερμανία. Παρά το γεγονός ότι η εταιρία θα ωφελούνταν απ' αυτή τη μετάθεση, η ιταλική θυγατρική δεν ενέκρινε τις μεταθέσεις, υποστηρίζοντας ότι οι συγκεκριμένοι μηχανικοί ήταν απαραίτητοι στην Ιταλία.

Η εμπειρία αυτή μού θύμισε κάποιο παράπονο που είχα ακούσει πριν από μερικούς μήνες, στα τέλη του 1995, από μια πολυεθνική εταιρία μεταφορών και

διοικητικής μέριμνας με έδρα τη Βρετανία. Ο γενικός διευθυντής και άλλα κορυφαία στελέχη είχαν ανακαλύψει —με τρόμο— ότι κάποια τμήματα στόχευαν σε πελάτες που απέφεραν περιθώρια κέρδους χαμηλότερα του κατώτατου ορίου του 5% που είχε θέσει η εταιρία. Έμειναν κατάπληκτοι όταν το έμαθαν, γιατί νόμιζαν ότι είχαν αποσαφηνίσει πλήρως πως κανένας δεν επιτρεπόταν να δέχεται πελάτη που δεν απέφερε ένα περιθώριο κέρδους πάνω από 5%.

Τι συμβαίνει εδώ; Γιατί η συμπεριφορά που παρατηρείται σ' αυτούς τους οργανισμούς είναι τόσο διαφορετική απ' αυτήν που αναμένουν τα ανώτερα στελέχη, δηλαδή την πιο στενή συνεργασία σε διεθνές επίπεδο, στην περίπτωση της πρώτης εταιρίας και τη στόχευση σε αποδοτικούς πελάτες στην περίπτωση της δεύτερης; Και στις δύο περιπτώσεις, όλοι οι υπάλληλοι του οργανισμού είχαν ενημερωθεί για την επιθυμητή στρατηγική συμπεριφορά, αλλά παρ' όλα αυτά δεν είχαν συμμορφωθεί. Ποια είναι η αιτία αυτού του μυστηρίου;

Τα δύο αυτά παραδείγματα δεν αποτελούν εξαιρέσεις. Στην πραγματικότητα, είναι ο κανόνας! Σ' όλες σχεδόν τις εταιρίες του πλανήτη μας το φαινόμενο αυτό επαναλαμβάνεται: η εταιρία υιοθετεί μια ορισμένη στρατηγική, αλλά παρ' όλα αυτά οι υπάλληλοί της συμπεριφέρονται κατά τρόπο που δεν υποστηρίζει (ή μπορεί ακόμα και να υπονομεύει) τη στρατηγική. Φυσικά, η απόκλιση αυτή ανάμεσα στην επιθυμητή και την πραγματική συμπεριφορά είναι μια πηγή εκνευρισμού για την ανώτερη διοίκηση. Η συνήθης αντίδραση είναι να επικρίνονται οι υπάλληλοι και να απαιτείται απ' αυτούς να υιοθετήσουν την επιθυμητή συμπεριφορά. Δυστυχώς, η προσπάθεια αυτή πηγαίνει χαμένη.

Εκείνο που ξεχνάει η ανώτερη διοίκηση είναι ότι ο μόνος και πλέον καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς των υπαλλήλων είναι το υφιστάμενο πλαίσιο ή το περιβάλλον του οργανισμού. Δεν έχει σημασία πόσες φορές θα πεις στους υπαλλήλους σου να κάνουν κάτι ή πόσο συχνά θα τονίσεις τη σπουδαιότητα μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Οι υπάλληλοι δεν πρόκειται να συμμορφωθούν, αν προηγουμένως δεν δημιουργηθεί ένα οργανωτικό περιβάλλον που θα προωθεί και θα υποστηρίζει αυτή την επιθυμητή συμπεριφορά. Συνεπώς, αν θέλετε οι υπάλληλοί σας να είναι περισσότερο καινοτόμοι, πρέπει *πρώτα* να δημιουργήσετε το σχετικό περιβάλλον που θα προάγει την καινοτομία. Αντίστοιχα, αν θέλετε οι υπάλληλοί σας να είναι περισσότερο προσανατολισμένοι προς τον πελάτη, πρέπει να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον που θα καλλιεργεί τον προσανατολισμό αυτό.

Στην περίπτωση της πρώτης εταιρίας που προαναφέραμε, της πολυεθνικής τροφίμων, η οργανωτική δομή της και τα κίνητρά της σχεδιάστηκαν κατά τρόπο που υποστήριζε περισσότερο μια τοπική παρά μια παγκόσμια προσέγγιση. Για παράδειγμα, οι εθνικές θυγατρικές αξιολογούνταν και ανταμείβονταν σύμφωνα με το πόσο καλά τα πήγαιναν στις εγχώριες αγορές. Επομένως, ποιο κίνητρο είχε η ιταλική θυγατρική για να δώσει τους καλύτερους μηχανικούς

της στη Γερμανία; Το ίδιο και τα στελέχη των τμημάτων της εταιρίας διοικητικής μέριμνας και μεταφορών, που αξιολογούνταν σύμφωνα με την αύξηση των εσόδων. Επομένως, γιατί μας εκπλήσσει το γεγονός ότι «κυνηγούσαν» όποιον πελάτη έβλεπαν, ακόμα κι αν ο πελάτης αυτός δεν ήταν αποδοτικός; Και στις δύο αυτές περιπτώσεις, τα τοπικά στελέχη συμπεριφέρονταν λογικά. Μπορεί η συμπεριφορά τους να μην ήταν αυτή που επιθυμούσε η ανώτερη διοίκηση, αλλά, με δεδομένο το περιβάλλον του οργανισμού τους, ήταν αναπόφευκτο να εμφανίζονται αυτές οι συμπεριφορές.

Η άποψη ότι το περιβάλλον μιας εταιρίας επηρεάζει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων δεν είναι καινούργια.[1] Ωστόσο, έχει πολύ σημαντικές συνέπειες για τη στρατηγική. Αυτό που υποδηλώνει είναι ότι για να αναπτυχθεί μια στρατηγική που θα ξεχωρίζει, η εταιρία δεν πρέπει μόνο να αποφασίζει το σε ποιους, τι και πώς. Πρέπει, επίσης, να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που θα υποστηρίζει και θα προάγει συμπεριφορές, οι οποίες θα ενισχύουν τις στρατηγικές αποφάσεις της εταιρίας.[2] Μια εταιρία που θέλει η στρατηγική της να εφαρμοστεί σωστά πρέπει να θέσει και να απαντήσει η ίδια το εξής ερώτημα: «Ποιο οργανωτικό περιβάλλον πρέπει να δημιουργήσω για να αποσπάσω από τους υπαλλήλους τη συμπεριφορά που θα υποστηρίξει τη στρατηγική που επέλεξα;».

## *Το παιχνίδι της μπίρας ή πώς το περιβάλλον δημιουργεί συμπεριφορά*

Τα τελευταία χρόνια, υψηλόβαθμα στελέχη εταιριών απ' όλο τον κόσμο πήραν μέρος στο συναρπαστικό «παιχνίδι» που επινόησαν οι καθηγητές Jay Forrester και John Sterman στο MIT. Αρχικώς, ήταν γνωστό με το όνομα «το παιχνίδι της παραγωγής και της διανομής», αλλά αργότερα μετονομάστηκε σε «Παιχνίδι της μπίρας». Ένα δίδαγμα που εξάγεται με ηχηρό και σαφή τρόπο για όσους συμμετέχουν σ' αυτό το παιχνίδι, είναι ότι το περιβάλλον επηρεάζει τη συμπεριφορά. Έτσι, για να βελτιώσουμε ή να αλλάξουμε συμπεριφορές που δεν μας αρέσουν, πρέπει πρώτα να αλλάξουμε το σχετικό περιβάλλον.

Το παιχνίδι παίζεται σ' ένα συμβούλιο που εκπροσωπεί την παραγωγή και τη διανομή της μπίρας.[3] Κάθε συμβούλιο αποτελείται από μια ομάδα με τέσσερις παίκτες: το λιανοπωλητή, το χονδρέμπορο, το διανομέα και το εργοστάσιο. Κάθε εβδομάδα, οι πελάτες δίνουν μια παραγγελία στο λιανοπωλητή, ο οποίος αποστέλλει την ποσότητα μπίρας που του ζήτησαν (που παριστάνεται με μεταλλικά κέρματα), χρησιμοποιώντας το απόθεμά του και στη συνέχεια δίνει παραγγελία στο χονδρέμπορο. Ο χονδρέμπορος στέλνει την μπίρα που του ζήτησε ο λιανοπωλητής και μετά δίνει παραγγελία στο διανομέα. Αντίστοιχα, ο διανομέας στέλνει την παραγγελία που έκανε ο χονδρέμπορος και μετά κάνει παραγγελία στο εργοστάσιο. Το εργοστάσιο αποστέλλει την παραγγελία που

έδωσε ο διανομέας και μετά παρασκευάζει κι άλλη μπίρα χρησιμοποιώντας πρώτες ύλες του. Σε καθεμιά απ' αυτές τις φάσεις υπάρχουν καθυστερήσεις – που οφείλονται στις παραγγελίες και την αποστολή. Οι παίκτες δίνουν τις παραγγελίες τους σημειώνοντάς τες σε χαρτί, το οποίο στη συνέχεια δίνουν στους αντίστοιχους προμηθευτές τους. Εκτός απ' αυτά τα χαρτιά με τις παραγγελίες, δεν επιτρέπεται καμιά άλλη επικοινωνία ανάμεσα στους παίκτες.

Το παιχνίδι είναι προγραμματισμένο να παίζεται επί 50 εβδομάδες. Στόχος των παικτών είναι να ελαχιστοποιήσουν το *συνολικό* κόστος της ομάδας. Στο παιχνίδι αυτό υπάρχουν δύο είδη κόστους: κόστος διατήρησης αποθεμάτων (μισό δολάριο ανά μπουκάλι μπίρας την εβδομάδα), ενώ η αδυναμία εκτέλεσης κάποιας παραγγελίας λόγω έλλειψης αποθεμάτων κοστίζει ένα δολάριο ανά μπουκάλι. Έτσι, οι παίκτες πρέπει να εξισορροπήσουν δύο αντίρροπες δυνάμεις: πρέπει να παραγγέλνουν αρκετή μπίρα για να μπορούν να εκτελούν κάθε παραγγελία χρησιμοποιώντας το απόθεμά τους, αλλά, παράλληλα, πρέπει να προσέχουν να μη δώσουν πολύ μεγάλη παραγγελία και αυξηθεί το κόστος εξαιτίας των μη χρησιμοποιηθέντων αποθεμάτων.

Μέχρι στιγμής, το παιχνίδι αυτό το έχω παίξει με εκατοντάδες ανώτερα στελέχη, ηλικίας από είκοσι πέντε ετών μέχρι πενήντα, από είκοσι πέντε τουλάχιστον χώρες, στους οποίους συμπεριλαμβάνονταν από νεαρά στελέχη, μέχρι μέλη διοικητικών συμβουλίων. *Όποιος κι αν παίζει αυτό το παιχνίδι, το μοντέλο συμπεριφοράς είναι ίδιο κάθε φορά.* Για παράδειγμα, καταφέρνουμε πάντα να κάνουμε τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με πολύ αναποτελεσματικό τρόπο. Στην πραγματικότητα, οι παίκτες συμπεριφέρονται τόσο άσχημα, που το κόστος για την ομάδα τους, στο τέλος κάθε παιχνιδιού, μπορεί να κυμαίνεται ανάμεσα στις 2.000-10.000 δολάρια. Πολύ σπάνια μπορεί μια ομάδα να επιτύχει κόστος μικρότερο από 1.000 δολάρια. Για να μπορέσουμε να συγκρίνουμε αυτά τα αποτελέσματα, θα πούμε ότι η άριστη επίδοση για το παιχνίδι αυτό είναι ένα κόστος ομάδας πολύ κάτω από τα 500 δολάρια. Συνεπώς, η πραγματική επίδοση είναι τέσσερις έως είκοσι φορές χειρότερη από την άριστη!

Εκτός από την επίδοση που είναι κατώτερη της άριστης, διαπιστώνουμε και άλλα συνήθη πρότυπα συμπεριφοράς κάθε φορά που παίζεται αυτό το παιχνίδι. Για παράδειγμα, το σύστημα πάντα παρουσιάζει διακυμάνσεις. Οι παραγγελίες και τα αποθέματα αυξάνονται και μειώνονται σαν κύματα. Και οι διακυμάνσεις ενισχύονται καθώς οι παίκτες προχωρούν από το λιανοπωλητή προς το εργοστάσιο. Οι αυξομειώσεις στις παραγγελίες που δίνονται αυξάνονται σταθερά κατά μήκος της αλυσίδας της προσφοράς από τον πελάτη προς το εργοστάσιο. Για παράδειγμα, αν ο λιανοπωλητής αυξήσει την παραγγελία του κατά δύο μπίρες, μετά την ολοκλήρωση του κύκλου των παραγγελιών, η τελευταία, που είναι του εργοστασίου, θα έχει αυξηθεί είκοσι μπίρες. Αυτό συνήθως

το αποδίδουν στην έλλειψη επικοινωνίας ανάμεσα στους παίκτες, αλλά όπως θα εξηγήσω παρακάτω, η αιτία είναι πολύ βαθύτερη.

Για να συνειδητοποιήσετε πόσο εκπληκτικές είναι αυτές οι διακυμάνσεις στις παραγγελίες που γίνονται, αρκεί να γνωρίζετε ότι η ζήτηση του τελικού πελάτη (δηλαδή η ζήτηση που καλείται να αντιμετωπίσει ο λιανοπωλητής), στην πραγματικότητα διατηρείται σταθερή στο μεγαλύτερο διάστημα του παιχνιδιού! Ξεκινάει με τέσσερις μπίρες την εβδομάδα, αυξάνεται σε οχτώ κατά την πέμπτη εβδομάδα και, στη συνέχεια, παραμένει σταθερή. Όταν αποκαλύπτουμε αυτό το στοιχείο στους παίκτες, αρχίζει η δυσπιστία και η απογοήτευση. Πώς είναι δυνατόν σε μια περίπτωση τόσο (τεχνητά) απλή, η συμπεριφορά των ανθρώπων να απέχει τόσο από το άριστα;

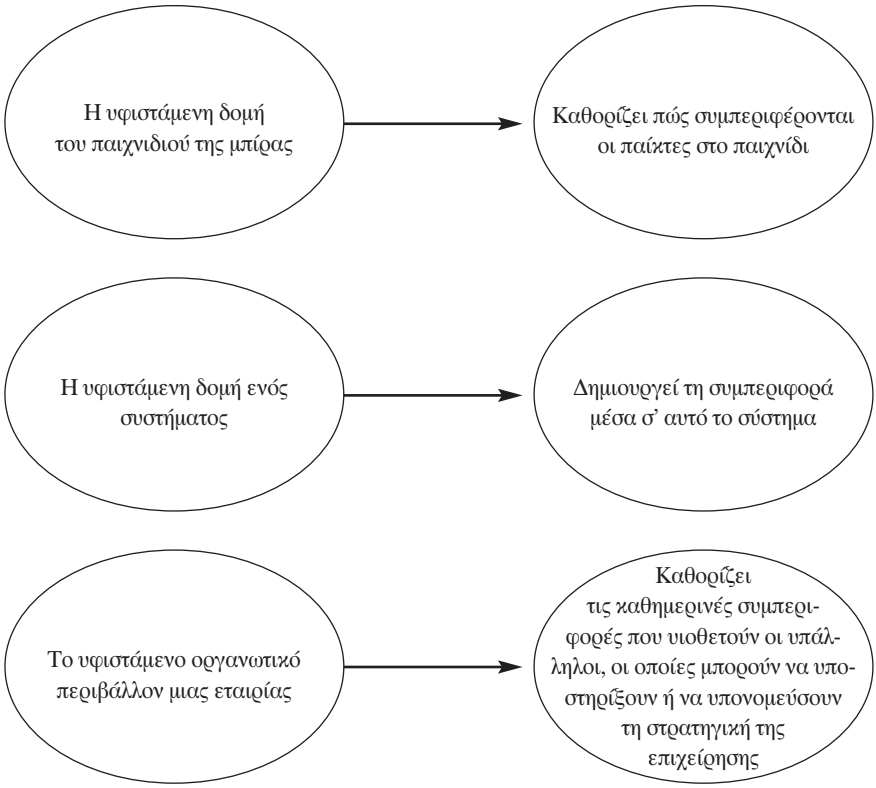
Είναι εύκολο να κάνεις τους ανθρώπους να συνειδητοποιήσουν και να αποδεχτούν ότι η συμπεριφορά τους είναι κατώτερη της άριστης. Σε τελική ανάλυση, το κόστος είναι συνήθως τόσο υψηλό που δεν μπορούν να το αμφισβητήσουν! Οι άνθρωποι μαθαίνουν πραγματικά όταν επιχειρούν να καταλάβουν *γιατί* συμπεριφέρθηκαν με τόση ανεπάρκεια. Μια συνήθης πρώτη αντίδραση είναι να κατηγορήσουν άλλα μέλη της ομάδας για υπερβολική αντίδραση ή να κατηγορήσουν τους αρχηγούς του παιχνιδιού ότι εμπόδισαν τους παίκτες να επικοινωνήσουν αναμεταξύ τους. Παρ' όλο που τα επιχειρήματα αυτά είναι λογικά, το ερώτημα είναι: «Γιατί, ανεξάρτητα από το ποιοι παίζουν στο παιχνίδι, το αποτέλεσμα είναι πάντα μια κατώτερη επίδοση που τη χαρακτηρίζουν διακυμάνσεις, διογκώσεις και έλλειψη συντονισμού;».

Σύντομα γίνεται εμφανές ότι ορισμένα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά του παιχνιδιού αναγκάζουν κάθε παίκτη να συμπεριφερθεί μ' ένα συγκεκριμένο και προβλέψιμο τρόπο συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, οι καθυστερήσεις που παρατηρούνται στο σύστημα (κατά την παραγγελία και την παράδοση της μπίρας) κάνουν τα άτομα να αντιδρούν υπερβολικά ή ακόμα και να πανικοβάλλονται, αφού απαιτείται χρόνος για να διορθωθούν τα όποια προβλήματα στα αποθέματα ή από την καθυστέρηση στην εκτέλεση μιας παραγγελίας. Αντίστοιχα, τα αλλεπάλληλα επίπεδα του συστήματος, από το λιανοπωλητή μέχρι το εργοστάσιο, διογκώνουν τα προβλήματα (όπως μια αύξηση των παραγγελιών από την πλευρά του λιανοπωλητή) και δημιουργούν αλλεπάλληλους κλονισμούς σ' ολόκληρο το σύστημα. Η κατάσταση επιδεινώνεται εξαιτίας της έλλειψης επικοινωνίας μεταξύ των παικτών: επειδή δεν έχουν πληροφορίες για τις ενέργειες των άλλων παικτών ή για τις πιέσεις που δέχονται, ξεχνούν τα πάντα γύρω από το κόστος *ομάδας* και προσπαθούν να βελτιώσουν στο έπακρο το μικρό τμήμα του συστήματος που κατέχουν. Δυστυχώς, η αδυναμία να υπολογίσουν τον αντίκτυπο των αποφάσεων και των ενεργειών τους στα άλλα μέλη της ομάδας είναι καταστροφική, εξαιτίας των πολλών αλληλεξαρτήσεων που υπάρχουν σ' ολόκληρη την έκταση του συστήματος.

Αυτή η λογική κάνει τους παίκτες να εκτιμήσουν το πιο σημαντικό δίδαγμα του παιχνιδιού της μπίρας: ότι ο τρόπος που συμπεριφέρονται στη διάρκεια του παιχνιδιού είναι πάντα κάτι που δεν μπορούν να ελέγξουν. Η συμπεριφορά τους καθορίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη δομή του παιχνιδιού: τις χρονικές καθυστερήσεις, την έλλειψη πληροφόρησης, την αδυναμία πρόβλεψης, τα πολλά επίπεδα που υπάρχουν μέσα στο σύστημα. Και όπως υποστηρίζει ο Peter Senge στο βιβλίο του με τίτλο *The Fifth Discipline*, οι παίκτες γίνονται «δέσμιοι» του συστήματος: Όταν βρεθούν μέσα στο ίδιο σύστημα, οι άνθρωποι, όσο κι αν διαφέρουν μεταξύ τους, παράγουν συνήθως το ίδιο αποτέλεσμα».[4]

Η άποψη ότι η υφιστάμενη δομή ενός συστήματος δημιουργεί τη συμπεριφορά μέσα σ' αυτό, είναι η πρώτη αρχή της επιστήμης της δυναμικής των συστημάτων. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 6.1, η αρχή αυτή έχει άμεση εφαρμογή σε πραγματικές συνθήκες εργασίας: η συμπεριφορά που παρατηρούμε σε διά-

Πίνακας 6.1 *Η δομή δημιουργεί τη συμπεριφορά*



φορες εταιρίες δημιουργείται από το οργανωτικό περιβάλλον τους. Δεδομένου ότι η καθημερινή συμπεριφορά των υπαλλήλων είναι εκείνη που υποστηρίζει ή υπονομεύει μια στρατηγική, μια εταιρία δεν μπορεί να εφαρμόσει τη στρατηγική της σωστά, παρά μόνον αν δημιουργήσει πρώτα ένα περιβάλλον που θα παράγει την κατάλληλη συμπεριφορά εκ μέρους των υπαλλήλων της.

Το λογικό συμπέρασμα σ' αυτή την περίπτωση είναι ότι: αν αλλάξουμε το περιβάλλον, θα αλλάξει και η συμπεριφορά. Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι πράγματι αυτό συμβαίνει.[5] Το πρώτο διάγραμμα του Πίνακα 6.2 δείχνει πώς οι παίκτες παραγγέλνουν μπίρα καθώς κυλάει ο χρόνος σ' ένα αντιπροσωπευτικό παιχνίδι της μπίρας. Οι διακυμάνσεις στις παραγγελίες είναι προφανείς. Τα άλλα τέσσερα διαγράμματα δείχνουν τη συμπεριφορά κατά την παραγγελία, όταν, (1) απαλείφουμε τις καθυστερήσεις κατά την παράδοση, (2) απομακρυνθούν από την αλυσίδα της προσφοράς ο χονδρέμπορος και ο αντιπρόσωπος (οι μεσάζοντες), (3) δοθεί στο εργοστάσιο πρόσβαση στα δεδομένα που αφορούν τη ζήτηση των πελατών και (4) δοθεί σ' όλους τους παίκτες πρόσβαση στα δεδομένα που αφορούν τη ζήτηση των πελατών.

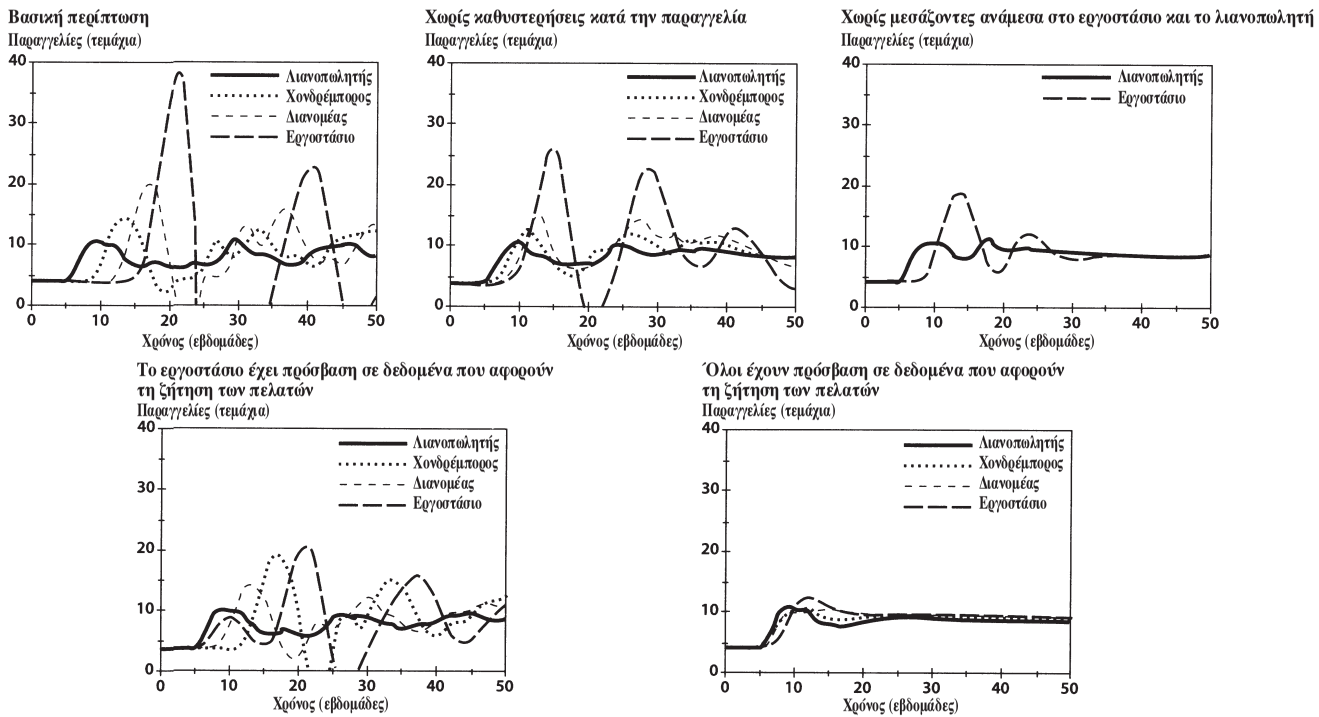
Η βελτίωση στη συμπεριφορά είναι εντυπωσιακή. Παρατηρήστε πόσο οι αυξομειώσεις στις παραγγελίες δεν είναι πλέον όσο έντονες ήταν στη βασική περίπτωση, ενώ σχεδόν εξαφανίζονται στο τελευταίο διάγραμμα. Παρατηρήστε ακόμα πώς οι διογκώσεις που παρατηρούνται στο σύστημα (καθώς κινούμαστε από το λιανοπωλητή προς το εργοστάσιο), δεν είναι όσο έντονες ήταν στη βασική περίπτωση. Όλα αυτά είναι ενδείξεις ότι οι παίκτες συμπεριφέρονται πολύ πιο αποτελεσματικά καθώς βελτιώνεται η υφιστάμενη δομή του παιχνιδιού. Ως διά μαγείας, «αναποτελεσματικοί» άνθρωποι, που βρίσκονται στα πρόθυρα της απόλυσης, μεταμορφώνονται σε υπεραποτελεσματικά στελέχη που αξίζει να προαχθούν.

Και αυτό το αποτέλεσμα έχει άμεση εφαρμογή σε πραγματικό εργασιακό περιβάλλον: αν, για οποιονδήποτε λόγο, δεν θεωρούμε άριστη τη συμπεριφορά που παρατηρούμε στην εταιρία μας, το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνουμε είναι να «διορθώσουμε» το περιβάλλον της εταιρίας. Επιθυμητές συμπεριφορές όπως η καινοτομική, η υπεύθυνη, η προσανατολισμένη στον πελάτη και άλλες αντίστοιχες, δεν προκύπτουν επειδή απλώς εμείς θέλουμε να προκύψουν. Πρέπει να δημιουργήσουμε το κατάλληλο οργανωτικό περιβάλλον από το οποίο θα μπορούν να προκύψουν.[6]

## *Τι είναι το οργανωτικό περιβάλλον;*

Όταν χρησιμοποιώ τον όρο *οργανωτικό περιβάλλον*,[7] αναφέρομαι σε τέσσερα βασικά στοιχεία:

Πίνακας 6.2 *Βελτίωση της συμπεριφοράς στο παιχνίδι της μπίρας*




ΠΗΓΗ: Ανατύπωση ύστερα από άδεια της Elsevier Science, άρθρου των Ann Van Ackere, Erik Reimer Larsen και John D. W. Morecroft που δημοσιεύτηκε στο *European Management Journal* 11, No 4, με τίτλο, «Systems Thinking and Business Process Redesign: An Application to the Beer Game», σσ. 412-413. Copyright 1993.

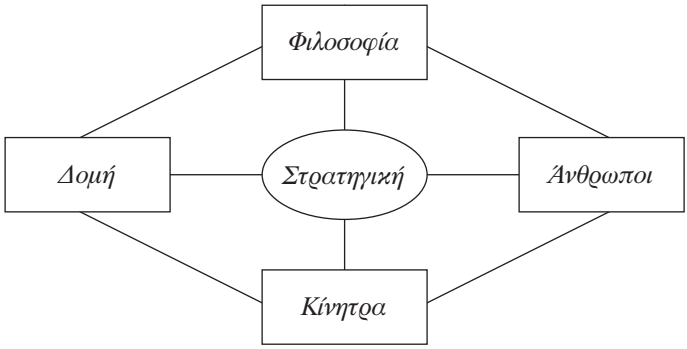
1. Τη *φιλοσοφία* της εταιρίας, που περιλαμβάνει τα πρότυπα, τις αξίες και τις αδιαμφισβήτητες παραδοχές.
2. Τη *δομή* της εταιρίας, που αποτελείται όχι μόνον από την επίσημη ιεραρχία της, αλλά και την υλική της υπόσταση και τα συστήματά της (πληροφόρησης, στρατολόγησης, έρευνας αγοράς και ούτω καθεξής).
3. Τα *κίνητρα*, χρηματικά και μη, για καλή απόδοση.
4. Τους *ανθρώπους*, συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων και των δυνατοτήτων τους.

Είναι ο συνδυασμός των τεσσάρων αυτών στοιχείων που δημιουργεί το οργανωτικό περιβάλλον, που με τη σειρά του υποστηρίζει και προωθεί τη στρατηγική της επιχείρησης (βλέπε Πίνακα 6.3). Ας υποθέσουμε, για παράδειγμα, ότι αυτό που θέλετε να προωθήσετε στον οργανισμό σας είναι η στρατηγική της καινοτομίας. Πώς θα μπορούσατε να το επιτύχετε αυτό;

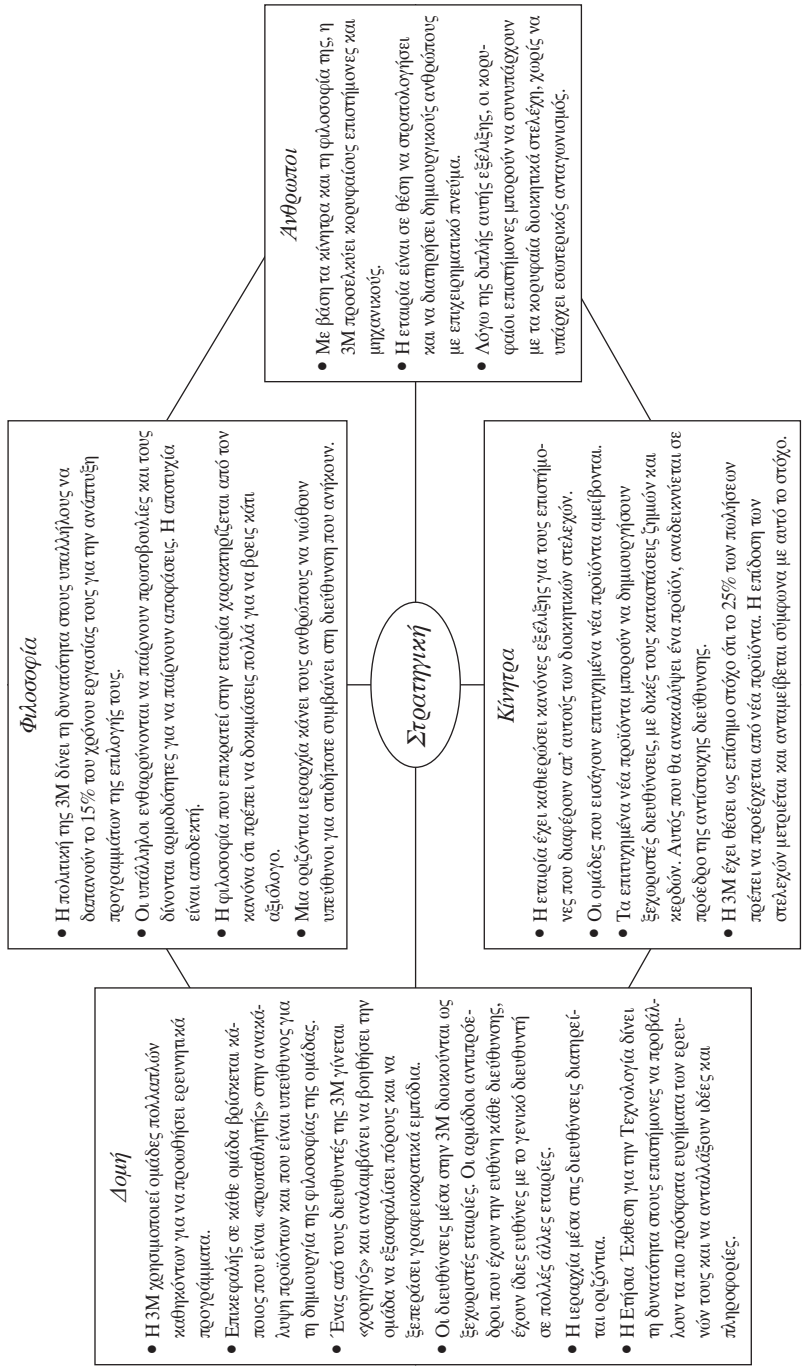
Για ν' απαντήσουμε σ' αυτό το ερώτημα, ας πάρουμε το παράδειγμα της 3M, που θεωρείται μία από τις πιο καινοτόμες εταιρίες στον κόσμο. Πώς κατόρθωσε η 3M και διατήρησε διαχρονικά το υψηλό επίπεδό της; Με ποιον τρόπο υποστηρίζει και προάγει τη στρατηγική της για τις καινοτομίες; Όπως δείχνει ο Πίνακας 6.4, που δίνει λεπτομέρειες για το χαρακτήρα της φιλοσοφίας, της δομής, των κινήτρων και των ανθρώπων στην 3M, το περιβάλλον σκόπιμα και με σαφήνεια σχεδιάστηκε έτσι ώστε να προάγει την καινοτομία.

Στην 3M αναμένεται απ' όλους να αφιερώνουν το 15% του χρόνου εργασίας τους σε μη εγκεκριμένα προγράμματα, υπό την προϋπόθεση ότι αυτά έχουν σχέση με το προϊόν. Αν κάποιος υπάλληλος έχει μια εφαρμόσιμη ιδέα, μπορεί να εξασφαλίσει μια χορηγία μέχρι και 50.000 δολάρια για να τη δοκι-

Πίνακας 6.3 *Το οργανωτικό περιβάλλον που υποστηρίζει τη στρατηγική*



Πίνακας 6.4 *Το οργανωτικό περιβάλλον στην 3M που προάγει την καινοτομία*



μάσει. Η ανώτερη διοίκηση ενθαρρύνει συνεχώς τους υπαλλήλους να πειραματίζονται με νέες ιδέες. Επίσης, ενημερώνονται οι υπάλληλοι ότι περιμένουν από αυτούς να είναι καινοτόμοι και ότι θα αξιολογούνται γι' αυτό ανάλογα. Σε κάθε τμήμα ορίζεται ένα στόχος: να επιτύχουν το 25% των πωλήσεών τους σε κάθε δεδομένη χρονιά να προέρχεται από τα προϊόντα που εισήχθησαν στην αγορά μέσα στην τελευταία πενταετία. Μέσα σ' όλα αυτά εννοείται ότι είναι αποδεκτή και η αποτυχία, ειδικά αν αυτή οδηγεί σε καινούργιες γνώσεις. Η ατμόσφαιρα αυτή είναι ιδιαίτερα ελκυστική για άτομα που από τη φύση τους έχουν επιχειρηματικό μυαλό και έχουν διάθεση να αμφισβητούν το ισχύον καθεστώς. Επίσης, προσελκύει η ατμόσφαιρα αυτή στην 3M μερικούς από τους καλύτερους επιστήμονες και μηχανικούς. (Όπως προσελκύει επιστήμονες και ο τρόπος που εξελίσσεται η καριέρα τους στην 3M, όπου δεν έχουν λόγο να ανταγωνίζονται με επαγγελματίες μάνατζερ στο ίδιο επίπεδο μ' αυτούς.)

Για να προωθήσει το ομαδικό πνεύμα και την πολυεπίπεδη συνεργασία, η 3M έχει καθιερώσει ένα σύστημα ομάδων πολλαπλών καθηκόντων που ασχολούνται με νέα ερευνητικά προγράμματα. Επικεφαλής κάθε ομάδας βρίσκεται ένας «πρωταθλητής», στην εφεύρεση κάποιου νέου προϊόντος, που είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη της φιλοσοφίας της ομάδας. Επίσης, κάθε ομάδα έχει ως «χορηγό» ένα ανώτερο στέλεχος της 3M, του οποίου δουλειά είναι να εξασφαλίζει πόρους για την ομάδα και να την προστατεύει από γραφειοκρατικές διαδικασίες. Για να προωθήσει την κυκλοφορία των ιδεών και των καλύτερων πρακτικών μεταξύ των επιστημόνων, η 3M τούς επιτρέπει να κινούνται ελεύθερα από διεύθυνση σε διεύθυνση για να αναζητούν προγράμματα σ' όλη την εταιρία, χωρίς επίσημη έγκριση. Μια ετήσια συνάντηση όλης της εταιρίας, δίνει τη δυνατότητα στους επιστήμονες να παρουσιάσουν ιδέες στους συναδέλφους τους και να ζητήσουν συμβουλές.

Η επιτυχημένη καινοτομία αμείβεται ανάλογα. Οι επιτυχημένοι καινοτόμοι δεν εξασφαλίζουν μόνον τη δημόσια αναγνώριση για τη δουλειά τους, αλλά και χρηματικά βραβεία, αυξήσεις μισθών και προαγωγές. Αν κάποια καινοτομία σημειώσει αρκετά μεγάλη ανάπτυξη, γίνεται ξεχωριστή διεύθυνση και εκείνος που την εισήγαγε αναδεικνύεται σε προϊστάμενο της διεύθυνσης. Αυτό είναι ένα πανίσχυρο κίνητρο για να γίνονται καινοτομίες.

Μ' άλλα λόγια, η 3M έχει σχεδιάσει το οργανωτικό της περιβάλλον —τη φιλοσοφία της, τη δομή, τα κίνητρα και τους ανθρώπους της— έτσι ώστε να υποστηρίζουν και να προωθούν τη στρατηγική της καινοτομίας. Το γεγονός ότι η 3M εμφανίστηκε ως μία από τις πλέον καινοτόμες εταιρίες του κόσμου δεν είναι τυχαίο, αλλά αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού.

Μια παρόμοια εικόνα παρουσιάστηκε στη Raychem, μια εταιρία που προμηθεύει προϊόντα έντασης τεχνολογίας σε βιομηχανικούς πελάτες, σε τομείς όπως της αεροδιαστημικής, των αυτοκινήτων και των τηλεπικοινωνιών. Η

Raychem, όπως και η 3M, έχει αναγνωριστεί ως καινοτόμος εταιρία. Όταν ρώτησαν το γενικό διευθυντή και ιδρυτή της, τον Paul Cook, ποιο είναι το μυστικό της καινοτομίας, εκείνος έδωσε την εξής απάντηση:

- Καινοτόμος εταιρία είναι εκείνη που επιδιώκει τις καινοτομίες. Σχηματίζεις μια ομάδα από ταλαντούχους ανθρώπους που διψούν να κάνουν καινούργια πράγματα και τους τοποθετείς, σ' ένα περιβάλλον όπου οι καινοτομίες είναι ευπρόσδεκτες. Το πράγμα είναι τόσο απλό και παράλληλα τόσο δύσκολο.
- Το πιο σημαντικό πράγμα που πρέπει να κάνουμε είναι να δημιουργήσουμε έναν οργανισμό —μια φιλοσοφία, ας μου επιτραπεί να χρησιμοποιήσω τη λέξη— που να ενθαρρύνει το πνεύμα συνεργασίας, τη διασκέδαση και τις συγκινήσεις, που να ενθαρρύνει τους πάντες να κάνουν τα πράγματα με διαφορετικό και καλύτερο τρόπο, έναν οργανισμό που να τιμά και να ανταμείβει τους ανθρώπους που ξεχωρίζουν.
- Επίσης, πρέπει να εξασφαλίζουμε ότι η εταιρία μας διαθέτει τα ευφυέστερα στελέχη στις βασικές τεχνολογίες της... Να εξασφαλίζουμε ότι οι άνθρωποι αυτοί συνομιλούν μεταξύ τους και ότι υπάρχει τακτική και μεγάλης έκτασης συνεργασία ανάμεσα σ' όλες τις ειδικότητες. Πρέπει να συνεργάζονται, να επικοινωνούν, να ιδρώνουν, να βρίζουν και να κάνουν ό,τι χρειαστεί για να αποσπάσουν από τη βασική τεχνολογία κάθε παραγωγική δυνατότητα.
- Το μέγεθος είναι ο εχθρός της καινοτομίας. Δεν μπορούμε να επιτύχουμε επιτυχημένες καινοτομίες σε περιβάλλοντα με περισσότερα από μερικές εκατοντάδες άτομα. Αυτός είναι και ο λόγος που καθώς συνεχίζουμε να αναπτυσσόμαστε θέλουμε η Raychem να αισθάνεται και να λειτουργεί λιγότερο ως γιγάντια εταιρία και περισσότερο ως ένα σύνολο μικρών ομάδων, καθεμιά από τις οποίες διαθέτει δικούς της τεχνικούς, δικούς της ανθρώπους για την προώθηση των προϊόντων, δικούς της μηχανικούς και δικούς της ανθρώπους στην παραγωγή.
- Η καινοτομία συμβαίνει σε θύλακες και οι θύλακες αυτοί αλλάζουν θέση με τον καιρό. Γι' αυτό, αλλάζουμε διαρκώς τη σύνθεση των ομάδων και εκμεταλλευόμαστε στο έπακρο κάθε είδους ομαδική δουλειά.
- Ο πιο σημαντικός παράγοντας –που παρακινεί τους ανθρώπους να εστιάσουν την προσοχή τους στην καινοτομία– είναι η προσωπική αναγνώριση, γεγονός πιο σημαντικό απ' τους μισθούς, τα βραβεία ή τις προαγωγές. Οι περισσότεροι άνθρωποι, είτε αυτοί είναι μηχανικοί, είτε διοικητικά στελέχη, είτε χειριστές μηχανών, θέλουν να είναι δημιουργικοί. Θέλουν να ταυτιστούν με την επιτυχία της ειδικότητάς τους και του οργανισμού τους. Θέ-

> λουν να συμβάλλουν στην προσφορά προς την κοινωνία περισσότερων αγαθών, καλύτερης υγείας, μεγαλύτερης απόλαυσης. Και η μεγαλύτερη ανταμοιβή τους είναι να τους αναγνωρίζουν ότι κατάφεραν να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός επωφελούς έργου, όποιο κι αν είναι αυτό.[8]

Θα παρατηρήσατε φυσικά ότι τα σχόλια του Cook συμπίπτουν με τα τέσσερα στοιχεία του οργανωτικού περιβάλλοντος που μόλις περιγράψαμε: τη φιλοσοφία, τη δομή, τα κίνητρα και τους ανθρώπους. Αν θέλουμε να πραγματοποιούνται καινοτομίες, τα στοιχεία αυτά πρέπει να τις προωθήσουν και να τις ενθαρρύνουν.

Στην προκείμενη περίπτωση, όπως και με τις άλλες πτυχές της στρατηγικής που ανέπτυξα, ο τρόπος με τον οποίο συνδυάζονται τα στοιχεία του συστήματος είναι εξίσου σημαντικός με τα ίδια στοιχεία.[9] Μ' άλλα λόγια, τα τέσσερα στοιχεία που συνιστούν το οργανωτικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, πρέπει πρώτα να ταιριάζουν μεταξύ τους και να αλληλοϋποστηρίζονται και, στη συνέχεια, να συνδυάζονται για να σχηματίσουν ένα σύστημα που θα υποστηρίζει και θα προωθεί τη στρατηγική που έχει επιλέξει η επιχείρηση. Γι' αυτό, η πρόκληση όσον αφορά τη χάραξη και την προώθηση μιας στρατηγικής δεν εμπεριέχει μόνον την ανάπτυξη των τεσσάρων στοιχείων που συνιστούν το οργανωτικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αλλά και το συνδυασμό τους για τη δημιουργία ενός αυτοενισχυόμενου συστήματος.

Η στρατηγική αποτυγχάνει συνήθως είτε όταν δεν υπάρχει καλή συμβατότητα ανάμεσα στη στρατηγική και ένα ή περισσότερα στοιχεία του οργανωτικού περιβάλλοντος, ή όταν τα τέσσερα στοιχεία συγκρούονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ένα συνηθισμένο πρόβλημα είναι η ύπαρξη μιας ιεραρχικής και γραφειοκρατικής οργανωτικής δομής, παράλληλα με μια στρατηγική που απαιτεί γρήγορη ανάπτυξη νέων προϊόντων και συνεχή βελτίωση. Μια άλλη συνηθισμένη ασυμβατότητα είναι η ύπαρξη κινήτρων για ανταμοιβή και ενθάρρυνση μιας συμπεριφοράς που δεν συμβαδίζει με τη στρατηγική που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση. Ένας ακόμη συνηθισμένος τύπος ασυμβατότητας είναι μια φιλοσοφία που εστιάζεται στο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα —στην υλοποίηση του σχεδίου λειτουργίας για το επομένο έτος— ενώ η στρατηγική απαιτεί μακροχρόνιες επενδύσεις και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών ή προϊόντων. Μ' άλλα λόγια, αν δεν υπάρχει μια σωστή εναρμόνιση ανάμεσα στη στρατηγική μιας επιχείρησης και το οργανωτικό της περιβάλλον, το όλο οικοδόμημα θα καταρρεύσει σαν χάρτινος πύργος. Αντίστοιχα, δεν υπάρχει πιο δυσλειτουργική περίπτωση από εκείνην που άτομα με επιχειρηματικό μυαλό εργάζονται σ' ένα χώρο με γραφειοκρατική φιλοσοφία, όπου τα πάντα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με κάποιους κανόνες, ή από μια πολιτική κινήτρων που δίνει έμφαση στην προαγωγή μέσα σε μια πληκτική ιεραρχία. Αν τα τέσσερα στοι-

χεία που αποτελούν το οργανωτικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν «δένουν» μεταξύ τους και δεν υποστηρίζουν το ένα το άλλο, η στρατηγική της επιχείρησης θα χτιστεί πάνω σε μια ελαττωματική υποδομή.

Επιτυγχάνοντας την κατάλληλη συμβατότητα ανάμεσα στη στρατηγική της και το οργανωτικό περιβάλλον της, μια επιχείρηση δεν σημαίνει ότι θα θυσιάσει την ευελιξία της. Όπως υποστήριξα και πιο πάνω, η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει την απαραίτητη συμβατότητα και ταυτόχρονα να καλλιεργήσει την απαραίτητη ευελιξία στα συστήματα και τις διαδικασίες της. Στο Κεφάλαιο 4 περιέγραψα τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί αυτό.

Και μια προειδοποίηση! Η θέση που υποστηρίζω σ' αυτό το κεφάλαιο είναι ότι μια επιχείρηση, *αφού* αναπτύξει τη στρατηγική της, πρέπει να σχεδιάσει το οργανωτικό της περιβάλλον που θα την υποστηρίζει. Συχνά, υποστηρίζεται ότι μια τόσο σαφής και ξεκάθαρη άποψη παρουσιάζει με λάθος τρόπο αυτό που στην πραγματικότητα είναι μια πολύ πιο προβληματική και δύσκολη διαδικασία. Σύμφωνα με το επιχείρημα αυτό, μια εταιρία δεν μπορεί απλώς να αποποιηθεί την υφιστάμενη φιλοσοφία της, τη δομή, τα κίνητρα και τους ανθρώπους της προκειμένου να δημιουργήσει καινούργια που θα υποστηρίξουν τη νέα στρατηγική της. Το υφιστάμενο οργανωτικό περιβάλλον της είναι ένας περιορισμός που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.

Φυσικά υπάρχει κάποια αλήθεια σ' αυτό το επιχείρημα, αλλά το μήνυμα που πρέπει να πάρουμε από αυτό είναι ότι: μια εταιρία *πρέπει* να πάρει υπόψη της το υφιστάμενο οργανωτικό περιβάλλον όταν αναπτύσσει μια νέα στρατηγική. Κατ' αυτό τον τρόπο, η «νέα» στρατηγική θα αντικατοπτρίζει την πραγματική κατάσταση που επικρατεί στην εταιρία. Για παράδειγμα, αν η εταιρία διαπιστώσει ότι μια πτυχή της υφιστάμενης φιλοσοφίας της δεν θα επιτρέψει τη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής που ελπίζει να εφαρμόσει, τότε πρέπει να επιλέξει: ή να εγκαταλείψει την ιδέα της αλλαγής της στρατηγικής κατά τον τρόπο που προτείνεται (αφού δεν μπορεί να εφαρμοστεί), ή να σκεφτεί με ποιον τρόπο το οργανωτικό περιβάλλον θα μπορούσε να αλλάξει έτσι που να υποστηρίζει τη νέα στρατηγική. Με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο, η εταιρία θα έχει εξετάσει το υφιστάμενο οργανωτικό περιβάλλον της στη φάση της διαμόρφωσης της στρατηγικής.

### *Όταν οι αλλαγές εκτός της επιχείρησης υπαγορεύουν αλλαγές και μέσα στην επιχείρηση*

Άσχετα με το πόση ευελιξία έχετε ενσωματώσει στο οργανωτικό σας περιβάλλον, θα έρθει η εποχή που θα πρέπει να το αλλάξετε ριζικά ή να το εγκαταλείψετε. Θυμηθείτε ότι το οργανωτικό περιβάλλον έχει ως στόχο να υποστηρίζει

και να προωθεί τη στρατηγική που έχει επιλέξει η επιχείρηση. Η στρατηγική αυτή, με τη σειρά της, έχει ως στόχο να επιτύχει συμβατότητα ανάμεσα στην επιχείρηση και το εξωτερικό της περιβάλλον. Αν το εξωτερικό περιβάλλον αλλάξει, πρέπει να αλλάξει και η στρατηγική, κάτι που οδηγεί σε αναγκαστική αλλαγή του υφιστάμενου οργανωτικού περιβάλλοντος.[10] Αν αλλάξει η στρατηγική χωρίς να σημειωθεί μια αντίστοιχη αλλαγή στο υφιστάμενο περιβάλλον, η νέα στρατηγική θα αποτύχει,

Θυμάστε την περίπτωση της People Express; Το όλο οργανωτικό περιβάλλον της είχε σχεδιαστεί για να υποστηρίξει μια νέα εταιρία που προσπαθούσε να εφαρμόσει μια στρατηγική χαμηλού κόστους. Η φιλοσοφία της υποστήριζε τη συνεργασία, τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και την ομαδική δουλειά. Οι αποφάσεις λαμβάνονταν από κάποια επιτροπή και όλοι συμμετείχαν στις διαδικασίες. Η δομή της ήταν στην ουσία οριζόντια, με ελάχιστη ιεραρχία, χωρίς εξειδίκευση, μεγάλης έκτασης μετακινήσεις προσώπων και μεγάλης έκτασης αυτοδιαχείριση. Τα κίνητρά της έδιναν έμφαση στην εφ' όρου ζωής εργασιακή ασφάλεια, την προσωπική ανάπτυξη και τη διανομή μετοχών της εταιρίας. Οι άνθρωποί της ήταν νέοι και φιλόδοξοι και επιλέγονταν προσεκτικά από εκατοντάδες άτομα υποψήφιους.

Αυτό το οργανωτικό περιβάλλον εξυπηρέτησε και τη νέα επιχείρηση πολύ καλά. Ωστόσο, το 1985, η εταιρία είχε φτάσει να έχει τζίρο 1 δισ. δολάρια. Σ' αυτή τη φάση χρειαζόταν ένα οργανωτικό περιβάλλον που θα μπορούσε να υποστηρίξει μια ώριμη και καθιερωμένη εταιρία με τζίρο ενός δισεκατομμυρίου δολαρίων. Όμως, επειδή δεν κατόρθωσε να δημιουργήσει την κατάλληλη υποστηρικτική υποδομή, η People Express οδηγήθηκε το 1986 στη χρεοκοπία.

Η αδυναμία της να αλλάξει το οργανωτικό της περιβάλλον σκιαγραφήθηκε με πολύ επιτυχημένο τρόπο σ' ένα άρθρο της *Wall Street Journal,* που δημοσιεύτηκε το 1986:

> Η λειτουργία των αερογραμμών έχει χειροτερεύσει εντυπωσιακά, με αποτέλεσμα να δυσαρεστούνται πολλοί ταξιδιώτες. Πωλούνται πολύ περισσότερα εισιτήρια απ' όσα πρέπει για συγκεκριμένες πτήσεις, οι αποσκευές χάνονται κατά χιλιάδες, οι επιβάτες παραπονούνται ότι οι χαμηλές τιμές διογκώνονται με απρόσμενο τρόπο και οι καθυστερήσεις των πτήσεων είναι χρόνιο φαινόμενο... Η εκπληκτική ανάπτυξη της αεροπορικής εταιρίας έχει αχρηστεύσει τα συστήματα των Η/Υ, τα συστήματα διαχείρισης των αποσκευών και όλα σχεδόν τα υπόλοιπα συστήματα που είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της. Στελέχη του κλάδου λένε ακόμα ότι η γρήγορη ανάπτυξη αποκαλύπτει τα μειονεκτήματα της People Express σε βασικές στρατηγικές της, μειονεκτήματα που προκαλούν προβλήματα στην εξυπηρέτηση... η απέχθεια του γενικού διευθυντή για τη γραφειοκρατία και η επιμονή του στην καθιέρωση μιας χαλαρής διοίκη-

σης, μπορεί να ταιριάζουν καλύτερα σε μια μικρή, καινούργια αεροπορική εταιρία παρά σε μια εταιρία που σημειώνει αλματώδη ανάπτυξη. Η People Express, δηλώνει ένας πρώην υπάλληλός της, «διαθέτει πάρα πολλούς Ινδιάνους, αλλά όχι αρκετούς αρχηγούς, και το αποτέλεσμα είναι να δημιουργείται χάος».[11]

Κρίνοντας την κατάσταση από μια χρονική απόσταση, είναι εύκολο να επικρίνουμε την People Express επειδή δεν μπόρεσε να δημιουργήσει το νέο οργανωτικό περιβάλλον που χρειαζόταν. Όμως, το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες σαν την People Express δεν είναι απλώς να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για αλλαγή και στη συνέχεια να την υλοποιήσουν. Το πρόβλημα είναι: α) να αναγνωρίσουν την ανάγκη, β) να εντοπίσουν τη νέα φιλοσοφία, τη δομή, τα κίνητρα και τους ανθρώπους που θα απαιτηθούν, γ) να αναπτύξουν αυτά τα τέσσερα στοιχεία και δ) να τα συνδυάσουν κατά τέτοιον τρόπο που να υπάρχει και πάλι μια συμβατότητα ανάμεσά τους, να ενισχύουν το ένα το άλλο και όλα μαζί τη νέα στρατηγική. Περιττό να πούμε ότι αυτό το εγχείρημα δύσκολα μπορεί κάποιος να το φέρει σε πέρας. Ακόμα δυσκολότερο είναι να πρέπει να το φέρει σε πέρας μέσα στο μικρό, κατά κανόνα, χρονικό διάστημα που έχουν στη διάθεσή τους οι γρήγορα αναπτυσσόμενες εταιρίες, όπως η People Express. Παρ' όλα αυτά, πρέπει να γίνει.[12] Με το να αναγνωρίσει μια επιχείρηση τα προβλήματα και τους κινδύνους που υπάρχουν, δεν παύει να είναι αναγκασμένη να αναπροσαρμόσει το οργανωτικό περιβάλλον της, έτσι ώστε να συμβαδίζει και να υποστηρίζει μια νέα στρατηγική.

Η Leclerc είναι ένα παράδειγμα εταιρίας που έχει ενσωματώσει στο οργανωτικό περιβάλλον της τη δυνατότητα και την ευελιξία για να μπορεί να προσαρμόζεται σε αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά και στη στρατηγική της. Ο οργανισμός αυτός είναι μια χαλαρή ομοσπονδία, με περισσότερα από 500 σουπερμάρκετ σ' ολόκληρη τη Γαλλία και την Ευρώπη. Η λήψη αποφάσεων στη Leclerc είναι αποκεντρωμένη και ο διευθυντής κάθε καταστήματος διαθέτει πλήρη αυτονομία να διαχειρίζεται τις υποθέσεις του καταστήματος, όπως αρμόζει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του. Αυτό δίνει στον οργανισμό τη δυνατότητα να εντοπίζει έγκαιρα και να αντιδρά γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Επίσης, επιτρέπει την κατά τόπους ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και την εφαρμογή καινοτομιών. Επιπλέον, κάθε κατάστημα ανήκει στο διευθυντή του καταστήματος και σε κάθε κατάστημα το 25% των κερδών κάθε χρόνο διανέμεται στους υπαλλήλους του. Αυτό προωθεί μια αίσθηση ιδιοκτησίας που μεταφράζεται σε αφοσίωση, προθυμία για σκληρή δουλειά και βαθιά δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.

Οι ιδιοκτήτες των καταστημάτων ενισχύουν συνεχώς τη φιλοσοφία της Leclerc για πειραματισμό και αφοσίωση. Πειραματίζονται συνέχεια με νέα

προϊόντα και φόρμες για τα καταστήματά τους, αφιερώνουν τουλάχιστον μια μέρα την εβδομάδα στο «κοινό καλό», δηλαδή τη συμμετοχή σε περιφερειακές και εθνικές συσκέψεις, διαχειρίζονται τις περιφερειακές αποθήκες χωρίς καμιά επιπλέον αμοιβή και επιλέγουν υπαλλήλους από τα καταστήματά τους τούς οποίους «διδάσκουν», έτσι ώστε να μπορέσουν την κατάλληλη χρονική στιγμή, να ιδρύσουν το δικό τους κατάστημα με την επωνυμία Leclerc.

Συνολικά, αυτό το είδος περιβάλλοντος το χαρακτηρίζουν η επιχειρηματικότητα, η αίσθηση ότι κάποιος ανήκει κάπου, το πνεύμα συνεργασίας και η γρήγορη και αποτελεσματική αντίδραση. Όπως εξηγήσαμε στο Κεφάλαιο 4, η Leclerc τα κατόρθωσε όλα αυτά, χωρίς να θυσιάσει τα πλεονεκτήματα που της εξασφαλίζει το μέγεθος. Η εταιρία έχει αναπτύξει πολλούς μηχανισμούς που δίνουν τη δυνατότητα σε κάθε κατάστημα να εκμεταλλεύεται τα πλεονεκτήματα της μεγάλης κλίμακας και του μεγάλου πεδίου δράσης.

Ο συνδετικός ιστός που κρατά ενωμένα σ' ένα σύνολο τα καταστήματα Leclerc είναι μια πανίσχυρη αίσθηση της κατεύθυνσης που καθορίζει τις παραμέτρους μέσα στις οποίες λειτουργούν οι άνθρωποι. Παρ' όλο που κάθε κατάστημα έχει τη δική του προσωπικότητα, υπάρχει μια ευρύτερη «φιλοσοφία Leclerc» που είναι διάχυτη σ' ολόκληρο τον οργανισμό. Η φιλοσοφία αυτή υποστηρίζει την άποψη ότι «εμείς που ανήκουμε στη Leclerc» είμαστε διαφορετικοί απ' όλους τους άλλους. Αντίθετα μ' άλλες εταιρίες, «εμείς» έχουμε μια αίσθηση για το πεπρωμένο μας που πάει πολύ μακρύτερα από την απόκτηση χρημάτων. «Εμείς» έχουμε ένα τρόπο να ενεργούμε που συνδυάζει τις ατομικές αξίες με τη δύναμη του θεσμού της οικογένειας. Γι' αυτό, «εμείς» συνεργαζόμαστε και βοηθάμε ο ένας τον άλλον για να επιτύχουμε τους στόχους μας, αποδεικνύοντας έτσι στον κόσμο ότι η μέθοδος με την οποία δουλεύουμε είναι καλύτερη.

Η Leclerc έχει αναπτύξει ένα οργανωτικό περιβάλλον που της δίνει τη δυνατότητα να επιτύχει συμβατότητα με την τρέχουσα στρατηγική, ενώ παράλληλα να παραμένει ευέλικτη στις τυχόν αλλαγές. Κάθε οργανισμός πρέπει να κάνει το ίδιο πράγμα, με το δικό του μοναδικό τρόπο.

## *Σύνοψη*

1. Έχει διαπιστωθεί ότι το υφιστάμενο περιβάλλον ενός οργανισμού είναι αυτό που δημιουργεί τη συμπεριφορά των υπαλλήλων του. Συνεπώς, για να εξασφαλίσει μια επιχείρηση την επιθυμητή συμπεριφορά από τους υπαλλήλους της, πρέπει να διασφαλίσει ότι το περιβάλλον της συμβάλλει σ' αυτή τη συμπεριφορά. Αυτό έχει κρίσιμη σημασία για την επιτυχή εφαρμογή κάθε νέας στρατηγικής. Ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλ-

λον που θα προωθεί και θα υποστηρίζει τις συμπεριφορές εκείνες που είναι απαραίτητες για τη σωστή εφαρμογή της νέας στρατηγικής.

2. Το περιβάλλον ενός οργανισμού συντίθεται από τέσσερα στοιχεία: τη φιλοσοφία, τη δομή, τα κίνητρα και τους ανθρώπους.

3. Η πρόκληση που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων κατά τέτοιο τρόπο που να υποστηρίζουν και να ενισχύουν το ένα το άλλο, ενώ ταυτόχρονα θα υποστηρίζουν και τη στρατηγική που έχει επιλέξει η επιχείρηση.

4. Μια αλλαγή στην αγορά καθιστά απαραίτητη μια αλλαγή στη στρατηγική, ενώ μια αλλαγή στη στρατηγική, πιθανότατα, θα καταστήσει απαραίτητη μια αλλαγή στο οργανωτικό περιβάλλον. Η επιχείρηση πρέπει να είναι πρόθυμη και έτοιμη να προσαρμοστεί.