

Διοίκηση Λειτουργιών

τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 12

Το μάνατζμεντ της αλλαγής

τετράδιο 12

Το μάνατζμεντ της αλλαγής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συζήτηση ξεκινά με τη σχεδίαση και τη διερεύνηση της καμπύλης ανταγωνισμού. Η κάθε επιχείρηση επιλέγει τη στάθμη του κάθε ενός από τα δύο πεδία (αξία αντιληπτή από τον πελάτη και τιμή/κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας) όπου θα ανταγωνισθεί. Όμως, οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις, αυτές δηλαδή που ορίζουν την καμπύλη, ανεβάζουν συνεχώς τα πρότυπα και εκπαιδεύουν τον πελάτη να είναι πιο απαιτητικός στην ποιότητα ή/και στην τιμή. Από τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων στα δύο αυτά πεδία, προκύπτει αντίστοιχα η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις ή αλλαγή.

Η αλλαγή, για να πετύχει, πρέπει να είναι μια φυσιολογική διεργασία. Πρέπει να υπάρχει η νοοτροπία της αποδοχής και της δημιουργικότητας με προτάσεις, καθώς και της συμμετοχής στη διαδικασία της βελτίωσης. Χρειάζεται ο κατάλληλος χρόνος να ωριμάσει κάθε ιδέα, το σαφές όραμα και οι εργαζόμενοι να παράγουν ιδέες. 'Τι άλλο και πώς αλλιώς θα μπορούσα να το κάνω;' Η αλλαγή είναι μια συνεχής διεργασία και όχι ένα συμβάν. Καλή προσέγγιση είναι το εργαλείο της Σταδιακής Βελτίωσης PDCA της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στη συνέχεια, ο Γιάννης και ο Λορέντζος συζητούν τους παράγοντες ετοιμότητας της επιχείρησης στο θέμα της αλλαγής, για να καταλήξουν στη δύναμη της ρουτίνας και στην αντίσταση στην αλλαγή. Όταν η αλλαγή επιβάλλεται αυταρχικά, προκαλείται φόβος, εχθρότητα από την καταστροφή της ρουτίνας που με τόσο κόπο κτίσθηκε. Ο καθένας θέλει να έχει στοιχειώδη έλεγχο του περιβάλλοντός του (συναίσθηματική αντίσταση). Η αντίσταση αυτή δεν μπορεί να καμφθεί με τη λογική. Μπορεί να καμφθεί με ένα δυνατότερο, αντίθετο συναίσθημα που δεν μπορεί να είναι ο φόβος, αλλά το συναίσθημα του εξερευνητή, του ατόμου που ανακαλύπτει νέες προοπτικές. Πρέπει οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στην ανακάλυψη του νέου τρόπου εργασίας και των πλεονεκτημάτων της, άρα και στο πώς θα εφαρμοσθεί η αλλαγή.

Ο επικεφαλής πρέπει σε κάθε αλλαγή να παίζει πολλούς ρόλους, όπως να είναι αυτός που προκαλεί την αλλαγή αλλά και να έχει την ομάδα του δεκτική σε αλλαγές. Να επικοινωνεί το όραμα, αλλά και να εκπαιδεύει και καθοδηγεί την ομάδα του στον νέο τρόπο εργασίας. Αλλά το πιο σημαντικό είναι "να περπατά, να παρατηρεί, να ρωτά και να βελτιώνει". Σ' αυτό τον βοηθά και ένα απλό εργαλείο καταγραφής, το 'Φύλλο ελέγχου ΙCΙ'.

Τέλος, διερευνούν τα κλασικά προβλήματα που προκύπτουν στις συζητήσεις για την επίλυση προβλημάτων ή την εφαρμογή των αλλαγών και τις καθιστούν κουραστικές και αναποτελεσματικές.

12^η Συζήτηση

Το μανάτζμεντ της αλλαγής

Η αλλαγή είναι αποτέλεσμα του ανταγωνισμού

Με τι ξεκινάμε σήμερα Λορέντζο;

Με την ανταγωνιστικότητα.

Είχες υποσχεθεί ότι θα μιλήσουμε για το μανάτζμεντ της αλλαγής. Μάλιστα, προκάλεσα και μια σχετική συζήτηση με τον δάσκαλο! Επίσης, χρωστάς και το πώς μπορώ να διευθύνω τη συζήτηση στην ομάδα μου, ώστε να είναι αποτελεσματική.

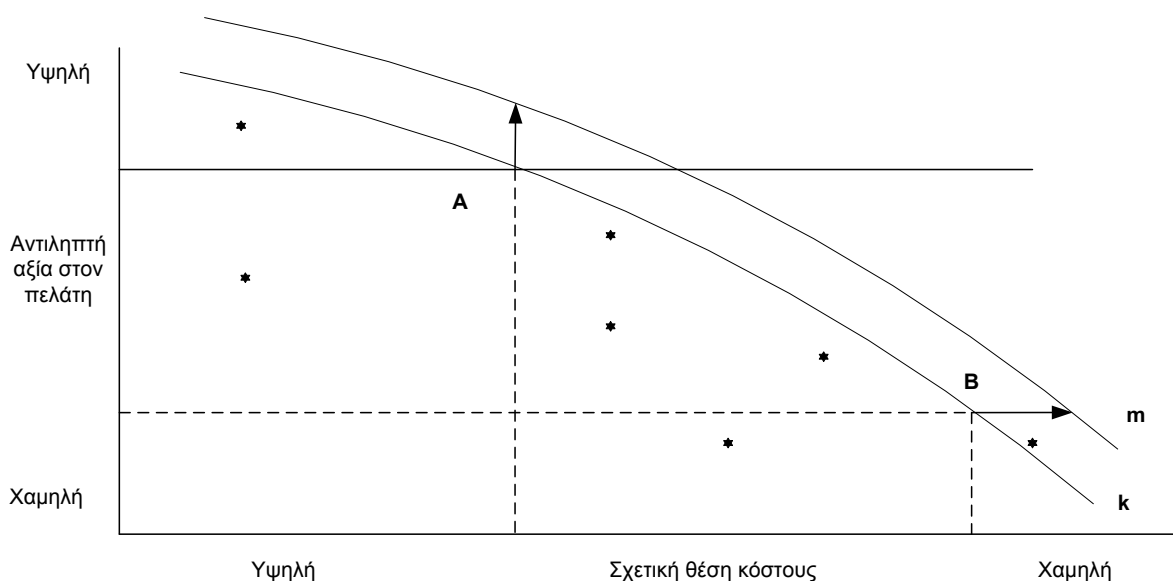
Γιάννη, θα φτάσουμε και εκεί. Τώρα πες μου, ποιες επιχειρήσεις λέμε **ανταγωνιστικές**;

Νομίζω αυτές που προτιμούν οι καταναλωτές, οι πελάτες.

Ακριβώς. Τα **στοιχεία της ανταγωνιστικότητας**, όπως θυμάσαι από την τρίτη μας συζήτηση, είναι δύο: **η Ποιότητα και η Τιμή**. Για μας όμως, τους ανθρώπους της παραγωγής, υπάρχει και ένα τρίτο στοιχείο το οποίο μπορούμε να επηρεάσουμε: η **απόκριση στις χρονικές απαιτήσεις**. Με το τελευταίο εννοώ τον χρόνο παράδοσης ή τη διαθεσιμότητα του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας και, φυσικά, την αξιοπιστία της απόκρισης στις χρονικές απαιτήσεις. Στην αγορά, το τρίτο στοιχείο ταυτίζεται με την ποιότητα, με βάση τον ορισμό που έχουμε συμφωνήσει, ότι **‘ποιότητα είναι η τήρηση των συμφωνιών’**.

Τι έχουμε συμφωνήσει; Σοβαρή ποιότητα έχει η συζήτησή μας! Μάλλον, θα το συμφωνήσουμε αργότερα και θα έχουμε ποιότητα και αναδρομικά! Σαν τους φορολογικούς νόμους της Ελλάδας...

Γιάννη, όλο αντιρρήσεις είσαι σήμερα. Κάθε σοβαρή επιχείρηση επιλέγει τη στάθμη του κάθε στοιχείου όπου θα ανταγωνισθεί. Δες αυτό το γράφημα. Η κάθε επιχείρηση έχει για τα προϊόντα της μια διαφορετική σχετική θέση τιμής/κόστους ως προς τις άλλες, αλλά και μια αξία (λόγω ποιότητας και χρονικής απόκρισης) αντιληπτή από τον πελάτη, διαφορετική από τις άλλες.



Οι ακραίες θέσεις, η περιβάλλουσα όπως λέγαμε στο Γυμνάσιο, ορίζουν την **καμπύλη ανταγωνισμού k** ή καλύτερα της αποτελεσματικότητας. Στη βιβλιογραφία ονομάζεται **productivity curve**, μη με ρωτάς γιατί!

Η περιβάλλουσα! Ελπίζω, Λορέντζο, να υπάρχει τέτοιος όρος και να μη με παραμυθιάζεις!

Τέλος πάντων, δεν είμαι και πολύ σίγουρος. Πέρασαν χρόνια, από τότε που πήγαινα στο Γυμνάσιο. Ας παρατηρήσουμε, λοιπόν, την καμπύλη αυτή. Στο Α εικονίζεται ένα προϊόν ή υπηρεσία με υψηλή αξία στην αντίληψη του πελάτη με ανάλογη, βέβαια, υψηλή σχετική θέση κόστους στον διεθνή ανταγωνισμό. Το αντίθετο συμβαίνει με το Β. Και τα δύο σημεία, όμως, απεικονίζουν προϊόντα ή υπηρεσίες από επιχειρήσεις με παραγωγική διεργασία, η οποία βρίσκεται στα υψηλά επίπεδα κατά Hayes και Wheelwright. Αντιλαμβάνεσαι ότι οι επιχειρήσεις οι λιγότερο ανταγωνιστικές που βρίσκονται μέσα από την καμπύλη κ, προφανώς προσπαθούν να ανέβουν και αυτές στην καμπύλη. Εκεί αποτυπώνονται και οι 'μακάριες' επιχειρήσεις, αυτές που δεν προσπαθούν. Παλιές επιτυχίες και δάφνες, μωυπία στις επερχόμενες πιέσεις, χαμηλά πρότυπα απόδοσης, ελλιπής πληροφόρηση-αναπληροφόρηση, όλα αυτά οδηγούν στην αυτοϊκανοποίηση-μακαριότητα-αδράνεια. Η **αδράνεια είναι ο μεγαλύτερος εχθρός μας**.

*Το διάγραμμα είναι πολύ παραστατικό. Αντιλαμβάνομαι ότι μέχρι να φτάσουν οι λιγότερο ανταγωνιστικές στην καμπύλη, οι πρωτοπόρες, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αυτές δηλαδή που ορίζουν την καμπύλη, έχουν ανεβάσει τα πρότυπα και έχουν εκπαιδεύσει τον πελάτη να είναι πιο απαιτητικός στην ποιότητα ή/και στην τιμή. Νιώθουν την πίεση και σπρώχνουν την καμπύλη προς το **m**. Άλλες εταιρίες σπρώχνουν την καμπύλη προς τα επάνω, αυξάνοντας την προσφερόμενη αξία (ηλεκτρονικά) και άλλες προς τα δεξιά, με μείωση κόστους (ρούχα). Κάποιες, μάλιστα, προσπαθούν να πετύχουν και τις δύο κινήσεις μαζί. Το ζητούμενο είναι, δηλαδή, να δημιουργηθεί μια νέα καμπύλη **m**, με λιγότερους ανταγωνιστές απάνω της.*

Επομένως, σε όλους τους κλάδους, Γιάννη, οι **απαιτήσεις για την ποιότητα και την τιμή αλλάζουν συνεχώς** λόγω του ανελέητου ανταγωνισμού. Η αλλαγή είναι ζωτική, ώστε η εταιρεία να αποφύγει τη στασιμότητα και την εξαφάνιση. Ο δε ρυθμός της αλλαγής αυξάνεται και, πιθανότατα, θα συνεχίσει να αυξάνεται. Μη ξεχνάμε, ότι μαζί με όλα αλλάζουν και οι άνθρωποι και μαζί τους αλλάζουν οι οργανισμοί τους οποίους οι ίδιοι συνθέτουν. Η αλλαγή είναι τρόπος ζωής. Είναι μια σχεδιασμένη ή αυτόματη ανταπόκριση ενός οργανισμού, σε μια πίεση από το περιβάλλον. Η πίεση αυτή, εκτός από τον ανταγωνισμό, μπορεί να προέλθει από άτομα και ομάδες, από την πολιτική, από την τεχνολογία. Μπορεί να πηγάζει μέσα από τον οργανισμό, ή από το εξωτερικό περιβάλλον.

Άρα, πρέπει και η επιχείρηση να αλλάζει, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στον συνεχή ανταγωνισμό.

Η διαδικασία της αλλαγής

Πράγματι, Γιάννη, η επιχείρηση **πρέπει να αλλάζει**. Τι πρέπει όμως να αλλάξει; Προφανώς τα στοιχεία των **κύριων διεργασιών**, που επηρεάζουν τη θέση της επιχείρησης στον ανταγωνισμό. Όπως είπαμε στην πέμπτη Συζήτησή μας, δεν πρέπει να παραβλέπουμε και τις **βασικές διεργασίες**, οι οποίες είναι εστιασμένες στην ανάπτυξη ή συντήρηση κάποιας **ικανότητας κορμού**, ή **επάρκειας κορμού**, που με τη σειρά τους υποστηρίζουν κάποιες ελέγχουσες εισροές της κύριας διεργασίας. Όμως, η αλλαγή δεν σταματά εδώ. Όταν αλλάζουν τα πρότυπα, οι μέθοδοι, ο εξοπλισμός και η ανάγκη εκπαίδευσης των ανθρώπων, ενδέχεται και μάλλον πρέπει να αλλάξουν και οι οργανωτικές δομές και τα πληροφοριακά συστήματα.

Μην αρπαχτείς πάλι, αλλά στο Δημόσιο γίνεται ακριβώς το αντίθετο. Αλλάζουμε τις δομές και όχι τις διεργασίες. Και μάλιστα αλλάζουμε τις πιο επιφανειακές, όπως τις ονομασίες των Υπουργείων. Τελικά,

το Δημόσιο είναι μεγάλο σχολείο, αρκεί να παρατηρείς τι κάνει και να κάνεις ακριβώς το αντίθετο!

Γιάννη έρχεσαι στα λόγια μου! Για συνέχισε, όμως!

Ο δάσκαλος μας είπε ότι η αλλαγή μπορεί να είναι:

- ‘Φυσιολογική’, δηλαδή εξελικτική, ή ‘Προσαρμοστική’, δηλαδή αντίδραση σε εξωτερικές πιέσεις και καταστάσεις.
- ‘Κατευθυνόμενη’ από την ιεραρχία, ή ‘Συμμετοχική’ με τη συμμετοχή όσων επηρεάζονται από αυτή.
- ‘Συνεχής’, δηλαδή με συνεχείς μικρές αλλαγές, ή ‘Βηματική’ με ριζοσπαστικές αλλαγές στις διεργασίες.

Το σίγουρο είναι, Γιάννη, ότι σε κάθε περίπτωση και σε κάθε περιβάλλον, ο τύπος της αλλαγής είναι διαφορετικός. Δεν υπάρχει καλή ή κακή αλλαγή. Όποια μορφή και να έχει, **η αλλαγή είναι τρόπος ζωής**, χωρίς αυτήν η συνέπεια είναι ο θάνατος, όπως έλεγε ο Ηράκλειτος.

Εσύ είσαι θιασώτης της αλλαγής μία και έξω (reengineering) ή τελικά της σταδιακής συνεχούς βελτίωσης;

Σε περιπτώσεις που δεν υπάρχει σωτηρία πρέπει να δοκιμάζεις θεραπείες σοκ. Όπως συμβαίνει σήμερα με το Δημόσιο. Πάρε για παράδειγμα τον φοροεισπρακτικό μηχανισμό. Τι να βελτιώσεις από τις διαδικασίες ή την νοοτροπία του εφοριακού ‘προστάτη’; Εκεί χρειάζεται reengineering, αλλά να μην πιάσουμε αυτό το θέμα. Η αλλαγή, για να πετύχει, πρέπει να είναι μια φυσιολογική διεργασία. Πρέπει να υπάρχει εύφορο έδαφος και να πέσει ο κατάλληλος και υγιής σπόρος. Να μείνει ο σπόρος στο έδαφος όλο τον χειμώνα και να υποστεί όλες τις αλλαγές του άμυλου σε σάκχαρα με το νερό και την επέμβαση των ενζύμων. Να φυτρώσει, να μεγαλώσει, να ωριμάσει ο καρπός, για να τον θερίσουμε και να τον απολαύσουμε. Έτσι και εδώ, αντίστοιχα, πρέπει να υπάρχει κατάλληλο έδαφος, που είναι η νοοτροπία όχι μόνο της αποδοχής, αλλά και της δημιουργικότητας με προτάσεις, καθώς και της συμμετοχής στη διαδικασία της αλλαγής και της βελτίωσης. Χρειάζεται, επίσης, ο κατάλληλος χρόνος να ωριμάσει κάθε ιδέα, αλλά και το σαφές όραμα, που αντιστοιχεί στον ζωογόνο ήλιο της αλλαγής. Ο ίδιος ο καρπός της αλλαγής αποτελεί τον σπόρο για την επόμενη σοδειά - αποτέλεσμα μιας νέας αλλαγής.

Και ποιος είναι ο σπόρος της αλλαγής;

Είναι η συνεχής αναζήτηση για το καλύτερο. Είναι το ‘**Τι άλλο και πως αλλιώς** θα μπορούσα να το κάνω;’ Οι επικεφαλής πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι στο να προκαλούν τους ανθρώπους τους να παράγουν ιδέες. Ακόμα, να διευθύνουν την ομάδα να ασχολείται με τα σημαντικά θέματα ώστε ο σπόρος να είναι δυνατός. Μην ξεχνάς τι λέγαμε στη προηγούμενη Συνάντηση, ότι τα σημαντικά είναι λίγα. Πρέπει επομένως να προωθούν την ιδέα στις κατάλληλες ομάδες, ώστε να γίνονται εφικτές προτάσεις, αφήνοντας αρκετό χρόνο ώστε να ‘φυτρώσει’ ο σπόρος, αλλά και φροντίζοντας να μη ‘σαπίσει’ ο σπόρος - η ιδέα, από αβελτηρία. Τέλος, με τη δοκιμή και την εφαρμογή της πρότασης, πρέπει να γίνει γρήγορα η αξιολόγηση του αποτελέσματος, ώστε να προχωρήσουμε σε νέες ιδέες βελτίωσης - σπόρους αλλαγής. Η αλλαγή είναι επομένως μια συνεχής διεργασία και όχι ένα συμβάν. Είναι και έτσι πρέπει να την αντιμετωπίζουμε, ως ένα κανονικό, λογικό και αναπόφευκτο φαινόμενο.

Ο δάσκαλος τόνισε ακόμη, ότι η συνέχεια της διεργασίας εξασφαλίζεται όταν θεσμοθετηθεί μια κυκλική διαδικασία, η οποία επαναλαμβάνεται και δεν είναι κάτι που γίνεται μετά από εντολή. Η εντολή: ‘τώρα αλλάζουμε’, σε στυλ οργανωμένου θιάσου τσίρκου, δεν πετυχαίνει στην πραγματική ζωή. Είναι πιο

εύκολο το 'βουλιάζουμε', το οποίο επιλέγουμε συνειδητά όταν έχουμε μάθει να μην αλλάζουμε! Η κυκλική διαδικασία έχει λίγα προσδιορισμένα βήματα. Μια καλή προσέγγιση είναι το εργαλείο της Σταδιακής Βελτίωσης (Incremental Improvement) **PDCA** της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM Total Quality Management).

Όπα! Εσύ δεν είχες πει ότι στο αντίστοιχο μάθημα είχατε κατάληψη και αυτά δεν τα ξέρεις;

Αλλάζω, φίλε μου, και εγώ. Κάθισα και μελέτησα. Η προετοιμασία και η γνώση είναι βασικό συστατικό της αλλαγής. Άλλωστε, έπρεπε να αλλάξω το σύστημα κρατήσεων, όπως είπαμε στη προηγούμενη συνάντηση.

Μπράβο, Γιάννη. Παρατηρώ μια έντονη προσπάθεια για βελτίωση. Θυμίζω πως κάθε αλλαγή δεν είναι βελτίωση, αλλά κάθε βελτίωση είναι αλλαγή. Και τι σημαίνουν τα αρχικά PDCA;

Τον κύκλο ενεργειών: Plan - Do - Check - Act. Σχεδιάζω μια επέμβαση, την εφαρμόζω, ελέγχω το αποτέλεσμα και ενεργώ τόσο για να άρω δυσχέρειες, όσο και για να τυποποιήσω την νέα μορφή της διαδικασίας. Τώρα, αν κατά τον έλεγχο δεν έχω τα αποτελέσματα που είχα ως στόχο ή αν αμφισβητήσω την αποτελεσματικότητά της αλλαγής, η ενέργειά μου είναι να προχωρήσω σε ένα νέο κύκλο PDCA!

Πολύ σωστά. Άλλωστε, το αποτέλεσμα της κάθε αλλαγής δεν μπορεί να προβλεφθεί πλήρως. Πιθανότατα να χρειάζεται συνεχείς ρυθμίσεις, με βάση τον πειραματισμό και την εμπειρία που σωρεύεται. Για πες μου με την ευκαιρία, πώς πήγε η προσπάθεια της αλλαγής του συστήματος κρατήσεων στο ξενοδοχείο, όπως την πρότεινες στην προηγούμενη Συζήτησή μας;

Η ετοιμότητα για αλλαγή

Λορέντζο, είχα κάποια προβλήματα... Κατ' αρχήν, δεν ήμασταν **έτοιμοι για την αλλαγή**. Έτσι τουλάχιστον κατάλαβα, μελετώντας τον πίνακα που μας έδωσε μετά ο δάσκαλος. Μπορώ να ισχυρισθώ, ότι δεν ίσχυαν οι πιο σημαντικοί από τους παρακάτω παράγοντες. Δηλαδή:

Ετοιμότητα Επιχείρησης στην εφαρμογή της Αλλαγής

1. Η εμπειρία της επιχείρησης στην αποδοχή της αλλαγής
2. Οι σαφείς προσδοκίες για τα αποτελέσματα της αλλαγής από όλους τους εμπλεκόμενους
3. Ο βαθμός συμμετοχής στην απόφαση για την αλλαγή αυτών που πράγματι επηρεάζονται από την αλλαγή
4. Η υποστήριξη της αλλαγής από τη Διοίκηση
5. Συμβατότητα της αλλαγής με άλλες όψεις, λειτουργίες, τμήματα του οργανισμού
6. Εναρμόνιση της αλλαγής με την κουλτούρα/παιδεία του οργανισμού

Γιάννη, μου φαίνεται πολύ απλός και λογικός ο παραπάνω πίνακας. Εξήγησέ μου, γιατί ισχυρίζεσαι ότι το ξενοδοχείο δεν ήταν έτοιμο.

Πρώτο και βασικό: δεν έχουμε εμπειρία. Δεν έχουμε αλλάξει τίποτε εδώ και πολλά χρόνια. Ίδιοι άνθρωποι, ίδιες διαδικασίες, από τότε που βάλαμε το υπάρχον λογισμικό στην μηχανοργάνωση. Μόνο εγώ είμαι ο καινούργιος, παρόλο που εκεί κλείνω πέντε χρόνια εργασίας.

Το σημαντικότερο στοιχείο της αλλαγής είναι η νοοτροπία της αλλαγής, το κατάλληλο έδαφος που λέγαμε πριν. Στις προοδευτικές επιχειρήσεις **εξασκούν τους ανθρώπους με αλλαγές** ακόμη και σε θέματα που δεν είναι σημαντικά για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, μόνο και μόνο για να περνούν εύκολα οι σημαντικές εκείνες αλλαγές που θα χρειασθεί να γίνουν κάποτε. Οι αλλαγές στις θέσεις ευθύνης, ή στις διαδικασίες είναι οι πλέον συνηθισμένες.

Δεύτερον, Λορέντζο, δεν εξήγησα τι περίμενα από την αλλαγή. Το θεώρησα τόσο απλό και προφανές! Το προσωπικό δεν κατάλαβε τι περιμέναμε να πετύχουμε, άρα και γιατί κάναμε τις αλλαγές. Οπότε, καταλαβαίνεις, ότι στην επικοινωνία τους με τον μηχανογράφο, ζητούσαν μικροδιορθώσεις του υπάρχοντος συστήματος, για να γίνει η δική τους εργασία ευκολότερη και όχι για να εξυπηρετήσουμε καλύτερα τον πελάτη. Εγώ, πάλι, ζητούσα άλλα πράγματα και έγινε αλαλούμ! Έτσι δεν μπήκαμε ποτέ στον τρίτο παράγοντα, που είναι η σημασία της συμμετοχής στην απόφαση όσων επηρεάζονται από την αλλαγή.

Και η υποστήριξη της διοίκησης;

Ούτε ο διευθυντής του ξενοδοχείου είχε καταλάβει την αναγκαιότητα του νέου συστήματος. Πνιγμένος με το κλείσιμο των συμβολαίων με τα πρακτορεία, μπορώ να ισχυρισθώ, ότι θεωρούσε τη δαπάνη της αλλαγής περιττή. Γενικά, δεν του αρέσουν οι αλλαγές. Άλλωστε, εθεωρείτο επιτυχημένος για πολλά χρόνια, χωρίς να κάνει σημαντικές αλλαγές. Αντιλαμβάνεσαι, λοιπόν, ότι και τα άλλα τμήματα, που δεν μπορώ να πω ότι τα επηρεάζει ιδιαίτερα αυτή η αλλαγή, κράτησαν από αδιάφορη έως εχθρική στάση!

Γιάννη, μη μου πεις ότι γκρινιάζω, αλλά σκέψου ότι απαιτούμε μια τεράστια αλλαγή από τις δημόσιες υπηρεσίες και κανένα από τα στοιχεία του πίνακα δεν ισχύει, για καμιά από αυτές! Δεν πρέπει να γενικεύω, αλλά όταν μιλώ για τους δημόσιους υπαλλήλους το ευχαριστιέμαι. Στη μικρή σου επιχείρηση, συμπεραίνω αβίαστα, ότι ξεκίνησες κάτι σε ένα περιβάλλον ανέτοιμο να δεχθεί οποιαδήποτε αλλαγή. Λάβε υπ' όψη σου και την αντίσταση στην αλλαγή, όπως περιέγραψες δηλαδή τη στάση του διευθυντή σου, καταλήγω πως ούτε οι εργαζόμενοι αγκάλιασαν την πρότασή σου...

Εξήγησέ μου αυτή την αντίσταση, γιατί είναι της μόδας η λέξη αντιστασιακός!

Η αντίσταση στην αλλαγή και το όραμα

Δεν είμαστε όλοι ίδιοι και θα το καταλάβεις, Γιάννη, σε λίγο. Παρόλο που, σχεδόν όλοι, είμαστε ανοικτοί στην αλλαγή (τουλάχιστον όταν αφορά κάποιους άλλους) και αντιλαμβανόμαστε, σχεδόν όλοι, ότι η αλλαγή είναι πλέον μέσο επιβίωσης, από την άλλη μεριά αντιστεκόμαστε σε αυτήν. Το φαινόμενο λέγεται: **‘Αντίσταση στην αλλαγή’** και εκδηλώνεται τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Τα άτομα έχουν τις ρουτίνες τους, τις πεποιθήσεις τους, τα πιστεύω τους, τις αξίες τους, τις συνήθειές τους. Κι αντιστέκονται σε κάθε εξωτερική προσπάθεια μεταβολής. Οι οργανισμοί έχουν την κουλτούρα τους, τις πολιτικές τους, το ιστορικό τους, τις διακρίσεις τους, τους κανόνες τους. Και αντιστέκονται όταν κάποιος επεμβαίνει να τα τροποποιήσει.

*Λορέντζο, έχεις δίκιο για τη ρουτίνα. Ένας δάσκαλός μου έλεγε (καλή του ώρα): **‘Μην υποεκτιμάτε τη δύναμη της ρουτίνας και υπερεκτιμάτε τη δική σας δύναμη. Η ρουτίνα οδηγεί στην άνεση της παρούσας κατάστασης και στην αντίδραση στο νέο.’***

Πράγματι, η ρουτίνα θεμελιώνει έναν απλό (για τις γνώσεις και δεξιότητές μας) αλλά και αποτελεσματικό τρόπο εργασίας, ο οποίος εξασφαλίζει προσωπική άνεση, ελάχιστο κόπο και

ασφάλεια στον τρόπο που εργαζόμαστε. Με το χρόνο εδραιώνεται και η στάση μας, καθώς και η ατομική μας συμπεριφορά. Η ανάγκη και η απαίτηση για την όποια αλλαγή προσκρούει στην άνεση, αλλά και στη δύναμη που μας παρέχει η ρουτίνα.

*Έτσι που το θέτεις, αντιλαμβάνομαι ότι θα πρέπει να **είναι σχετικά εύκολο και γρήγορο να αποκτήσεις νέες γνώσεις και νέες ικανότητες**. Θα πρέπει, όμως, να περάσει κάποιος χρόνος για να εδραιωθούν οι ικανότητες αυτές.*

Έχεις απόλυτα δίκιο Γιάννη. Πρόσεξε. Χρειαζόμαστε και την **αλλαγή της στάσης** και την **αλλαγή της διάθεσης** του ατόμου, απέναντι στη νέα κατάσταση, οπότε χρειαζόμαστε περισσότερη πειθώ και χρόνο. Τέλος, για την **αλλαγή της ατομικής** και, πολύ αργότερα, της **ομαδικής συμπεριφοράς**, η απαιτούμενη προσπάθεια βαίνει αυξανόμενη (μαζί με τον αναγκαίο χρόνο).

Άρα, αν καταλαβαίνω καλά, με βάση την ανάλυσή σου, δεν αρκεί να αποκτήσω νέες γνώσεις και ικανότητες για κάποια αλλαγή. Επομένως, είναι πολύ δύσκολο να καρποφορήσει κάθε προσπάθεια αλλαγής με αντίστροφη λογική, δηλαδή με επιβολή ομαδικής προσπάθειας, (εγκύκλιοι, νόμοι, 'απαγορεύεται...') και στη συνέχεια, πίεση για την αλλαγή της ατομικής συμπεριφοράς κτλ.

Τέτοιο έργο το έχουμε δει πολλές φορές, Γιάννη. Η επιβολή και η πίεση προκαλεί έντονη αντίδραση, αντίσταση και καθόλου την αλλαγή στάσης ή διάθεσης. Πράγμα που καθιστά επισφαλή την ισορροπία του συστήματος στη νέα κατάσταση και τελείως επιφανειακή την όποια αλλαγή πετύχεις. Μόλις η διοίκηση αφήσει λίγο τα 'λουριά', η αλλαγή καταρρέει. Η **αυταρχική προσέγγιση** της διοίκησης, **είναι μακρόχρονα αναποτελεσματική**.

*Στην τάξη, Λορέντζο, συζητήσαμε αρκετά τη σημασία που έχει για κάθε αλλαγή το **σαφές όραμα**. Το όραμα αναφέρεται σε μελλοντική εικόνα-κατάσταση εξηγώντας (ή υπονοώντας) **γιατί** πρέπει να αγωνισθούμε, ώστε να πετύχουμε αυτή τη νέα εικόνα-κατάσταση. Προς τα πού, δηλαδή, θέλουμε να πάμε και γιατί; Και το γιατί πρέπει να το έχουν καταλάβει όλοι. Όραμα πρέπει να υπάρχει και στις αλλαγές της μεγάλης κλίμακας, αλλά και της μικρής. Πρέπει να περάσει σε όλους τους ενδιαφερόμενους και αποτελεί βασικό όπλο για την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή.*

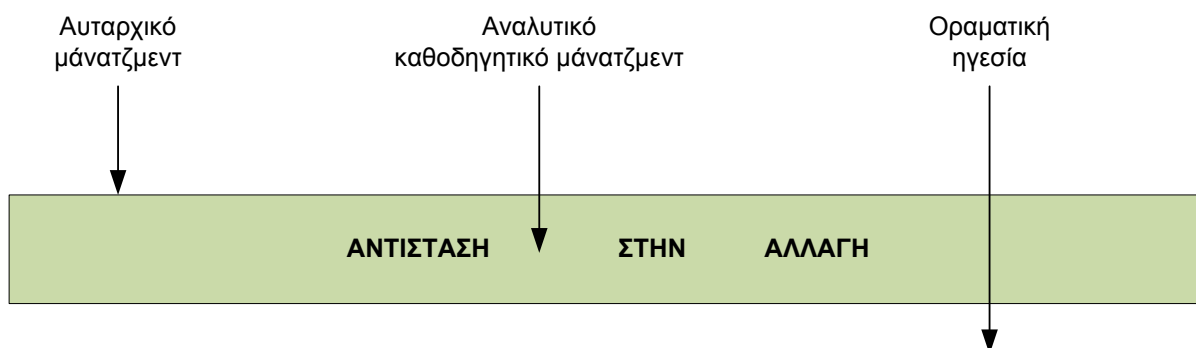
Ποιο θα μπορούσε, Γιάννη, να είναι το όραμα του ξενοδοχείου σας; Ένα όραμα που θα βοηθούσε στην αποδοχή, με τη μικρότερη αντίσταση, της αλλαγής που σχεδίασες στο σύστημα κρατήσεων;

Δεν το έχουμε συζητήσει, αλλά πιστεύω ότι πρέπει να καθιστά σαφές σε όλους, ότι για να επιβιώσουμε, πρέπει να είμαστε η πρώτη επιλογή των τουριστικών πρακτόρων, άρα, εκτός από το χαμηλό κόστος, θα πρέπει να φεύγουν οι τουρίστες με τις καλύτερες εντυπώσεις από τη γρήγορη, σωστή και φιλική εξυπηρέτηση...

Μπράβο. Εξαιρετικά καλή πρώτη προσπάθεια καταγραφής ενός οράματος, το οποίο όμως πρέπει να συμπληρωθεί και να γίνει αποδεκτό από όλους σας. Αντιλαμβάνεσαι τώρα, ότι το όραμα καθοδηγεί και τις λειτουργίες στο πώς πρέπει να κτίσετε τις διεργασίες, ώστε να είναι αποτελεσματικές, για να προσφέρουν με το μικρότερο κόστος **τη στάθμη ποιότητας που έχετε επιλέξει** να ανταγωνισθείτε. Διότι δεν νομίζω ότι επιλέξατε να ανταγωνισθείτε στη λογική να περιμένουν οι τουρίστες μια ώρα για να κάνουν το check in, όταν μετρούν κάθε λεπτό ελεύθερου χρόνου για να δουν τις αρχαιότητες. Άλλωστε, αυτός είναι ο λόγος που τους προτείνουν οι πράκτορες, να επιλέξουν το ξενοδοχείο σας, μιας και είναι δίπλα στον αρχαιολογικό χώρο.

Ο δάσκαλος, Λορέντζο, μάς τόνισε ότι χωρίς κατάλληλο όραμα δεν μπορείς να πετύχεις αλλαγή, γιατί το όραμα θα βοηθήσει στο να κατευθύνει, ευθυγραμμίσει, εμπνεύσει τους πολλούς, ώστε να

εστιάσουν και να προσπαθήσουν για την αλλαγή. Αυτό σημαίνει, ότι δεν πρέπει να προσπαθείς να περάσεις τις αλλαγές υπόγεια, αλλιώς θα πρέπει να δίνεις εξηγήσεις για την παραμικρή απόφαση και δεν θα υπάρχει πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις των υφισταμένων. Θα μπορούσε κανείς να το παρουσιάσει με το ακόλουθο σχήμα:



Πράγματι, Γιάννη, με την οραματική ηγεσία μπορούμε να κάμψουμε την αντίσταση στην αλλαγή. Όμως, πρόσεχε, αυτή είναι μια **αναγκαία αλλά όχι και ικανή συνθήκη**. Πρέπει, όπως είπαμε, ο επιχειρησιακός οργανισμός να είναι έτοιμος για την αλλαγή και αυτό κτίζεται από το ατομικό επίπεδο. Μπορεί ακόμη το όραμα να μην έχει περάσει στον κόσμο. Είτε γιατί δεν μπήκε κανείς στον κόπο να το εξηγήσει, είτε διότι οι επικεφαλής δείχνουν με τις πράξεις τους ότι δεν έχουν καταλάβει, ή ότι δεν το θέλουν. Η σημαντικότερη αιτία αντίστασης στην αλλαγή προκύπτει από τη μη συμμετοχή των ατόμων στη διεργασία της αλλαγής. Όταν η αλλαγή επιβάλλεται αυταρχικά, προκαλείται φόβος, εχθρότητα από την καταστροφή της ρουτίνας που με τόσο κόπο κτίσθηκε. Άλλωστε, ο καθένας θέλει να αντιλαμβάνεται και να έχει στοιχειώδη έλεγχο του περιβάλλοντός του (συναισθηματική αντίσταση). Τι είναι τελικά η ρουτίνα;

Είπαμε: εκφράζει την αρχή ανάλωσης ελαχίστου έργου. Είναι ο ευκολότερος τρόπος που βολεύομαι για να κάνω, μηχανικά πολλές φορές, τη δουλειά μου.

Η ανακάλυψη μιας νέας προοπτικής

Και τι συμβαίνει με την κάθε επιζητούμενη αλλαγή; Γιάννη, σε παρακαλώ, παρακολούθησε τη λογική μου:

Κάθε βελτίωση σημαίνει και κάποια αλλαγή στον τρόπο εργασίας μας.
Κάθε αλλαγή της ρουτίνας, μας πάει στο άγνωστο και θεωρείται απειλητική για την ασφάλειά μας.
Κάθε απειλή για την ασφάλειά μας δημιουργεί συναισθηματική αντίσταση.
Η αντίσταση αυτή δεν μπορεί να καμφθεί με τη λογική.
Μπορεί να καμφθεί με ένα δυνατότερο, αντίθετο συναίσθημα.

Και τι κάνουμε συνήθως για να κάμψουμε αυτήν τη συναισθηματική αντίσταση; Ποιο συναίσθημα χρησιμοποιούμε συνήθως;

Μα, νομίζω, Λορέντζο, τον φόβο. Ξεκινάμε με απειλές καταστροφών ή προσωπικές επιπτώσεις...

Από το ύφος σου καταλαβαίνω ότι δεν θεωρείς την προσέγγιση αποτελεσματική. Ποιο συναίσθημα θα

μπορούσα επομένως να αξιοποιήσω; Ποιος δεν φοβάται να αλλάξει τη ρουτίνα του;

Μα, αυτός που είναι δυσαρεστημένος με την κατάσταση και αναζητά κάτι καλύτερο.

Σε τελευταία ανάλυση, Γιάννη, η επιτυχία της αλλαγής είναι συνάρτηση: α) του πόσο δυσαρεστημένος είναι κανείς από την παρούσα κατάσταση, β) του πόσο δυνατό είναι το όραμά του για το μέλλον, γ) της αίσθησης πως ξέρει τι πρέπει να κάνει, τουλάχιστον στα πρώτα βήματα της προσπάθειας για αλλαγή και δ) της σιγουριάς ότι τα βήματα είναι εφικτά και η αλλαγή είναι πιθανή. Δεν φοβούνται οι τολμηροί, οι γενναίοι, όσοι έχουν προβλέψει το κέρδος τους, όσοι προτείνουν την αλλαγή, όσοι είναι πρωταγωνιστές της αλλαγής. Για να μιλήσουμε με μαθηματικούς όρους, η αλλαγή πετυχαίνει όταν η τιμή της συνάρτησης του κέρδους, όπως την αντιλαμβάνεται ο καθένας, είναι μεγαλύτερη από το κόστος της αλλαγής γι' αυτόν. Και βέβαια η αλλαγή σε έναν οργανισμό δεν πετυχαίνει αν δεν γίνει κτήμα όλων η ανάγκη της, όπως είχαμε πει και στην προηγούμενη Συζήτησή μας για τη λύση του κάθε προβλήματος. Επομένως, Γιάννη, ποιο συναίσθημα θα μπορούσα να αξιοποιήσω για να περάσω εύκολα την αλλαγή;

Μα, νομίζω εκείνο του εφευρέτη;

Μπράβο, Γιάννη. Οπότε καταλαβαίνεις γιατί δεν νιώθεις 'αντιστασιακός' με την αλλαγή: γιατί απλούστατα εσύ την προκαλείς. Ας το διατυπώσω λίγο καλύτερα. Ο εφευρέτης φέρνει στο φως κάτι που δεν υπάρχει. Στην περίπτωσή μας, όμως, έχουμε την αναγκαιότητα της αλλαγής. **Τι πρέπει** δηλαδή να γίνει και **γιατί**. Άρα, ξέρουμε το σημαντικό κέρδος της, το οποίο όμως αγνοεί το προσωπικό. Χρειάζεται να το επικοινωνήσουμε με σαφή τρόπο, αλλά η παράθεση λογικών επιχειρημάτων, όπως είπαμε, δεν κάμπτει την συναισθηματική αντίσταση στην αλλαγή. Επομένως, βασική μας στρατηγική πρέπει να είναι, αφού δεν μπορούμε να πετύχουμε το συναίσθημα του **εφευρέτη**, τουλάχιστον να αξιοποιήσουμε το συναίσθημα του **εξερευνητή**, του ατόμου που ανακαλύπτει τις νέες προοπτικές. Πρέπει να εξασφαλισθεί η συμμετοχή στην **ανακάλυψη** του νέου τρόπου εργασίας και των πλεονεκτημάτων της αλλαγής. Απαιτείται, επομένως, η συμμετοχή των εργαζομένων, τουλάχιστον **στο πώς** θα εφαρμοσθεί η αλλαγή.

Δηλαδή, Λορέντζο, υποστηρίζεις ότι με τη συμμετοχή του, την ενασχόλησή του για τον τρόπο εφαρμογής της και τις ουσιαστικές παρεμβάσεις του, ο εργαζόμενος αποκτά την αίσθηση ότι οι αλλαγές είναι δικές του προτάσεις, οπότε πρέπει να τις υποστηρίξει. Αποκτά σε μεγάλο βαθμό την ιδιοκτησία της προσπάθειας και έτσι κάμπτεται η αντίστασή του.

Ακριβώς. Στην εισαγωγή της κάθε αλλαγής, οι εργαζόμενοι είναι πελάτες που αγοράζουν μια υπηρεσία. Σου θυμίζω ότι στην 6η Συζήτηση είπαμε ότι 'ο πελάτης βλέπει και κατανοεί τη διεργασία στην οποία συμμετέχει', άρα πρέπει να είναι συμμετοχος σε όλη τη διεργασία της αλλαγής! Και να θυμάσαι, αξιολογεί το αποτέλεσμα κάθε στιγμή!

Οι ρόλοι του επικεφαλής

Δηλαδή, Λορέντζο, μου λες εμμέσως ότι πρέπει σε κάθε αλλαγή να παίζω πάρα πολλούς ρόλους. Να είμαι κατ' αρχήν ο 'εφευρέτης', αυτός που προκαλεί την αλλαγή. Μετά να προσπαθώ να την πουλήσω. Να εκπαιδεύω την ομάδα μου συνεχώς ώστε να είναι δεκτική σε αλλαγές. Να επικοινωνώ με σαφή τρόπο το όραμα, προς τα πού και γιατί πρέπει να αλλάξουμε. Να τους εκπαιδεύω και να τους καθοδηγώ για να αποκτήσουν τις ικανότητες που απαιτούνται από τον νέο τρόπο εργασίας. Να επικοινωνώ με σαφή τρόπο τα πλεονεκτήματα της αλλαγής. Τέλος, να επιζητώ τη συμμετοχή τους στον

σχεδιασμό του τρόπου εργασίας και της νέας μεθόδου.

Και όχι μόνο! Πρέπει, επίσης, να είσαι ζογκλέρ, με πολλές μπάλες ταυτόχρονα στον αέρα. Να είσαι ακόμη εκεί δίπλα τους, βοηθώντας τους στην περίοδο της εφαρμογής και να θυμάσαι ότι 'Ένας κούκος δεν φέρνει την άνοιξη'. Χρειάζεσαι ισχυρές συμμαχίες με ισχυρούς συμμάχους. Πρέπει να έχεις την πλήρη υποστήριξη της Διοίκησης. Η αξία της ομαδικής συνεργασίας σε περιπτώσεις προσπαθειών αλλαγής είναι, επίσης, ανεκτίμητη. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι αφοσιωμένα στον σκοπό, αλλά και να έχουν επιρροή, δύναμη ή/και εξουσία.

Κάτι άλλο, Λορέντζο, που πρέπει να προσέχω;

Η εφαρμογή της αλλαγής μετά τον σχεδιασμό να είναι σύντομη, **να μη χρονίζει**. Η μακροχρόνια προσπάθεια, χωρίς **ορατές γρήγορες (σχεδιασμένες) μικροβελτιώσεις** και αντίστοιχα κέρδη, κουράζει και αποκαρδιώνει. Μια ακόμη συχνή αιτία αποτυχίας, όπου σιγά-σιγά ξαναγυρνάμε στο παλιό κατεστημένο, είναι όταν η προσπάθεια για την αλλαγή σταματήσει πρόωρα, πριν **η νέα νοοτροπία ενσωματωθεί στην κουλτούρα** της εταιρείας. Η ενσωμάτωση παρόμοιων αλλαγών όταν αφήνεται να γίνει από μόνη της, συνήθως είναι ανεπιτυχής. Χρειάζεται να στηρίξουμε τις συμπεριφορές που οδηγούν στη βελτίωση της απόδοσης και να τις αμείψουμε κατάλληλα. Μη ξεχνάς ότι τα περισσότερα εμπόδια που δημιουργούνται στη φάση της υλοποίησης συνήθως δεν είναι τεχνικά και κατά συνέπεια προβλεπόμενα. Ακόμη και αν δεν είχαν προβλεφθεί, πρέπει να αντιμετωπισθούν αμέσως. Συνήθως είναι εμπόδια διαφορετικής νοοτροπίας (παλιό παράδειγμα-ρουτίνα) ή προκύπτουν από την ανάγκη να αλλάξουν και οι οργανωτικές δομές.

Τι άλλο ακόμα;

Γιάννη, όπως είπαμε και στην αρχή, αυτό το ερώτημα είναι και το σημαντικό για τον επικεφαλής: '**Τι άλλο και πώς αλλιώς θα μπορούσα να το κάνω; Τι πρέπει ν' αλλάξω;**' Πρέπει να ψάχνει συνέχεια για πιθανές βελτιώσεις. Με ποιον τρόπο; Βασική μέθοδος είναι η συστηματική παρακολούθηση των δεικτών. Πιο προωθημένη είναι η μεθοδολογία του benchmarking. Πάντως, ο επικεφαλής χρησιμοποιεί συνήθως μια πιο απλοϊκή προσέγγιση, αυτήν που του προσφέρει το μανάτζμεντ του οδοιπόρου.

Για την πρώτη μέθοδο μιλήσαμε στην 10η Συζήτησή μας, για το benchmarking κάτι έχω ακούσει. Για ασθενείς και οδοιπόρους κάτι σχετικό λέει το Ευαγγέλιο, όχι η Διοίκηση των Λειτουργιών...

Είναι μια απλή μέθοδος διοίκησης που, κάποτε, στη Διοίκηση Παραγωγής ήταν πολύ της μόδας. Χάθηκε μέσα στα τόσα καινούρια που βγαίνουν κάθε τόσο. Ίσως γιατί απλοποιήθηκε στη λογική ότι αρκεί να περπατάς και να σε βλέπει το προσωπικό. Όμως εσύ είσαι αυτός που πρέπει να μάθεις πρώτον **να παρατηρείς** και όχι απλά να βλέπεις και δεύτερον **να ρωτάς**. Τι δεν είναι στη θέση του; Γιατί δεν είναι; Είναι παράβαση εντολής ή μήπως είναι βελτίωση της αρχικής μεθόδου, γιατί η διαδικασία που 'επιβάλαμε' είχε προβληματάκια; Τι θα μπορούσε να γίνει αλλιώς; Θα είναι καλύτερα να εφαρμόσουμε κάποιον άλλον τρόπο; Ποιους θα επηρέαζε αυτό;

Να περπατώ, να παρατηρώ, να ρωτώ και να βελτιώνω! Μ' αρέσει αυτή η λογική.

Υπάρχει ακόμα και ένα απλό, πολύ αξιόλογο εργαλείο: 'Το φύλλο ελέγχου ICI' που πήρε το όνομά του γιατί το χρησιμοποιούσαν στα εργοστάσια του συγκεκριμένου βιομηχανικού κολοσσού. Καταγράφει σε έναν πίνακα μεθοδικά αυτή τη λογική των επανειλημμένων ερωτημάτων, αλλά χρησιμοποιείται μόνο όταν κάποιος, που δεν γνωρίζει το θέμα, θέλει να κάνει μια εμπειριστατωμένη έρευνα. Ο επικεφαλής, όμως, κάνοντας τη βόλτα του, πρέπει αυτόματα να κάνει και να αξιολογεί αυτά τα ερωτήματα με το μυαλό του. Τι κάνει αυτός; Γιατί το κάνει; Μήπως μπορούσε να μη γίνεται καθόλου; Ποιος άλλος θα

μπορούσε να είναι στη θέση του; Πώς το κάνει; Γιατί το κάνει έτσι; Τι άλλο θα μπορούσε να κάνει; Δες τι απλό που είναι.

Πράγματι, Λορέντζο, φαίνεται πολύ απλό και πολύ έξυπνο!

Θα το εκτιμήσεις περισσότερο όταν το χρησιμοποιήσεις! Το ωραίο με αυτό το εργαλείο είναι ότι, μετά από ελάχιστη χρήση, τα ερωτήματα θα σου έρχονται αυτόματα στο μυαλό χωρίς να έχεις το φύλλο μπροστά σου. Πρέπει να καταλάβεις ότι δεν λύνεις προβλημάκια μόνο, αλλά κάνεις αλλαγές. Έτσι, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν στις αλλαγές, ενώ ταυτόχρονα προσπαθείς να επιβάλεις ρουτίνα. Σαν επικεφαλής είσαι λίγο διχασμένη προσωπικότητα. Αποζητάς μεθοδολογία, ρουτίνα για μέγιστη αποτελεσματικότητα και ταυτόχρονα βάζεις συνέχεια φιτιλιές και επιζητάς βελτιώσεις, άρα καταστρέφεις τη ρουτίνα.

Φύλλο Ανάλυσης της ICI

Παρούσα κατάσταση		Άλλες ιδέες	Νέα πρόταση
Τι;	Γιατί;	Τι άλλο;	Τι πρέπει;
Πώς;	Γιατί έτσι;	Πώς αλλιώς;	Πώς πρέπει;
Πότε;	Γιατί τότε;	Πότε άλλοτε;	Πότε πρέπει;
Πού;	Γιατί εκεί;	Πού αλλού;	Πού πρέπει;
Ποιος;	Γιατί αυτός;	Ποιος άλλος;	Ποιος πρέπει;

Προτείνεις ο επικεφαλής να είναι και ζογκλέρ και ταυτόχρονα Δρ Τζέκυλ και μίστερ Χάιντ. Όποιος το πετύχει αυτό...

Ε, καλά, μη το παρακάνεις! Αυτό που σίγουρα πρέπει να επιδεικνύεις είναι επιμονή και υπομονή. Απλά να θυμάσαι ότι ο οδοιπόρος ασχολείται πολύ με **‘τοπικά βέλτιστα’**, για τα οποία, όπως είμαι σίγουρος ότι θα μας δοθεί η ευκαιρία να συζητήσουμε άλλη φορά, ισχύει ότι: ‘Η βελτίωση του συνόλου είναι μικρότερη ή ίση από το άθροισμα των τοπικών βέλτιστων.’ Ο καλός μάνατζερ ‘οδοιπόρος’ διδάσκει την ομάδα του να παρατηρεί και να ψάχνει για ευκαιρίες βελτίωσης. Προχωρά στην εκπαίδευση των (μικρών συνήθως) **ομάδων βελτίωσης**, περνώντας το μήνυμα ότι όλοι όσοι εργαζόμαστε σε αυτή την περιοχή ή τη θέση είμαστε ‘Υπεύθυνοι’ για:

- Όλα όσα συμβαίνουν στο τμήμα, όλο το 24ωρο, ακόμη και αν υπάρχουν βάρδιες εργασίας.
- Να εντοπίζουμε τα προβλήματα και τις βελτιώσεις.
- Να βρίσκουμε λύσεις και να κάνουμε προτάσεις.
- Να τις υλοποιούμε.
- Να αναπτύσσουμε - αξιοποιούμε ανθρώπους.

Αντιλαμβάνομαι ότι η προσέγγιση αυτή είναι η βάση για κάθε διαδικασία συνεχούς βελτίωσης και το όραμα που πρέπει να περάσουμε είναι ότι μόνο έτσι η εργασία μας γίνεται πιο άνετη, πιο εύκολη και εμείς αναπτυσσόμαστε με στόχο την εξασφάλιση της εργασίας μας.

Ακριβώς, Γιάννη. Η Διοίκηση, αντίστοιχα, πρέπει να δεσμεύεται ότι θα μας ακούσει και θα απαντάει στις προτάσεις μας με τους εξής τρεις τρόπους: Ή θα εγκρίνει, ή θα τροποποιήσει, ή θα απορρίψει πειθοντάς μας. Δεν υπάρχει κίνδυνος 'λάθους' γιατί κάνουμε προτάσεις και γιατί πριν την έγκρισή τους υπάρχει έλεγχος.

Και ποιοι είναι οι στόχοι μας;

Στόχοι μας είναι οι νέες αντιμετώπισεις-λύσεις, οι αλλαγές και οι βελτιώσεις έτσι ώστε το 'νέο' να φέρει ανάπτυξη. Τα βήματα των ενεργειών βελτίωσης είναι:

1. Παραγωγή προτάσεων-λύσεων
2. Αξιολόγηση, επιλογή
 - κοσκίνισμα ως προς τους περιορισμούς και τα κριτήρια
 - οφέλη - κόστος - πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα
3. Τελική πρόταση
4. εφαρμογή-μελέτη α) εμπόδια πιθανά; β) επιπτώσεις; γ) προγράμματα εφαρμογής (τι, ποιος, πώς, πότε)

Προβλήματα συναντήσεων

Λορέντζο, θέλω να διερευνήσουμε λίγο τον τρόπο διεύθυνσης της συζήτησης στην ομάδα κατά την διαδικασία ορισμού και επίλυσης του κάθε προβλήματος, καθώς και της συζήτησης για την εφαρμογή των βελτιώσεων. Δεν είναι αποτελεσματική η διαδικασία όπως την κάνουμε. Συνήθως αρχίζουμε από τα εύκολα και ασήμαντα. Χανόμαστε στα μικρά και μη σημαντικά, σπαταλάμε τον χρόνο μας και, όταν έρθει η ώρα για τα σημαντικά, η απόφαση που παίρνουμε αφορά τότε ένα μη σωστά ορισμένο πρόβλημα, άλλοτε μια ασαφή πρόταση βελτίωσης ή με πολύ αδύναμη προσέγγιση. Αποτέλεσμα είναι να χρονίζει η λύση ή η λύση που δίνουμε να είναι φτωχή, να μην αντιμετωπίζει δηλαδή τη βασική αιτία.

Είναι μια καλή ευκαιρία να εκπαιδευτεί η ομάδα σου στο τι είναι σημαντικό. Ξεκινήστε ιεραρχώντας ποιο είναι το σημαντικό πρόβλημα και ποια είναι τα δευτερεύοντα. Θα προσπαθήσουν να σε πείσουν ότι όλα είναι σημαντικά. Όμως, ξέρεις ότι, από όλα όσα έχετε να συζητήσετε, το 20% των θεμάτων μετρά για το 80% της φασαρίας και των εμποδίων. Άρα, λίγα θέματα είναι τα σημαντικά και τα άλλα είναι πιο δεύτερα. Με αυτόν τον τρόπο, τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν να εστιάζουν και να μη χάνονται σε πολλά θέματα, κάτι που τους βοηθά να είναι και ψύχραιμοι.

Όπως λέει ο διευθυντής του ξενοδοχείου 'το πρόβλημα δεν είναι το πρόβλημα αλλά η συνάντηση των στελεχών για να λύσουν το πρόβλημα'.

Πολύ σωστά τα λέει. Άκου λοιπόν. Έχω ένα φίλο ψυχίατρο. Ναι, μη γελάς. Ψυχίατρο. Σου έχω μιλήσει γι' αυτόν. Με δίδαξε ότι υπάρχουν δέκα βασικοί παράγοντες που εμποδίζουν μια συζήτηση, συνάντηση -ή αν θες σύσκεψη για πιο επίσημα- να είναι αποτελεσματική. Τι είπαμε, Γιάννη, ότι σημαίνει αποτελεσματική;

Ότι επιτυγχάνει τον στόχο της. Άρα, μια συνάντηση για την επίλυση ενός προβλήματος είναι αποτελεσματική, όταν η ομάδα συμφωνήσει στη μέθοδο και το χρονοδιάγραμμα επίλυσης του προβλήματος. Ποιοι είναι λοιπόν αυτοί οι περίφημοι παράγοντες;

Δέκα Παράγοντες που κάνουν μια συνάντηση λιγότερο παραγωγική

1. Ο εγκλωβισμός:

Ή το ένα, ή το άλλο. Η λύση είναι: **και τι άλλο...** αυτό το **μαγικό και** προχωρεί τη σκέψη μας και τη συζήτηση.

2. Αποδοχή-παραδοχή:

Άλλη έννοια έχει το αποδέχομαι, άλλη το παραδέχομαι. 'Αποδέχομαι την άποψή σου ακόμη και αν δεν την παραδέχομαι...' Θέλει πολύ προσοχή και η χρήση της κλασικής φράσης: 'Έχεις δίκιο, αλλά... Διότι ή έχεις δίκιο, ή όχι!'

3. Γενικεύσεις:

Πάντα, Ποτέ, Κανείς, Όλοι, Παντού, Πουθενά.

Όταν ακούτε αυτές τις εκφράσεις ρωτήστε με την ίδια λέξη, λ.χ. 'κανείς δεν μπορεί να το κάνει;' Οι γενικεύσεις απλώνονται σαν αρρώστια όταν συνδυαστούν με ατεκμηρίωτες θέσεις, λ.χ. 'Δεν γίνεται...', 'Πιστεύω...'. Τέλος πολύ προσοχή στα αμέτρητα και ατελείωτα εάν...

4. Τι πρόβλημα έχεις:

Καλύτερη διατύπωση είναι: 'τι προβλήματα υπάρχουν' και ακόμη καλύτερη: 'πώς μπορώ να βελτιώσω ό,τι υπάρχει (ακόμη και αν από πρώτη άποψη δεν με ενοχλεί κάτι)'

5. Ασάφεια ή και ανυπαρξία συμφωνιών:

Σε ό,τι κάνουμε από κοινού, πρέπει να υπάρχουν συμφωνίες. Μια συμφωνία για να τηρηθεί πρέπει να είναι:

- α) αμοιβαία κατανοητή. Βοηθά η ύπαρξη κοινής γλώσσας, κοινά ορισμένης ορολογίας (όταν λέμε αυτό εννοούμε αυτό) αλλά και κοινών αξιών της ομάδας (για αντίστοιχη κοινή ερμηνεία καταστάσεων),
- β) κοινά αποδεκτή,
- γ) επαναδιαπραγματεύσιμη με ορισμένους όρους, λ.χ. αν κάποιος αισθανθεί ριγμένος, ή χρονικά κάθε χρόνο.

6. Η νοοτροπία του σωστού-λάθους:

Αυτή ισχύει για τις περιπτώσεις που αναφερόμαστε στις αξίες και αρχές της ομάδας. Στις άλλες περιπτώσεις φορτίζει τη συζήτηση συναισθηματικά χωρίς λόγο. Οι πράξεις, ενέργειες, συμπεριφορές πρέπει να κρίνονται ως προς τις συμφωνίες που υπάρχουν, τα γραπτά και άγραφα πρότυπα της ομάδας. Άρα, μιλάμε για σφάλματα ως προς τα πρότυπα ή την ορθή τήρησή τους. Το κάθε συμβάν πρέπει να κρίνεται ως επίτευξη ή όχι του επιθυμητού αποτελέσματος.

7. Δεν υπάρχει το κατάλληλο, δημιουργικό και υπεύθυνο κλίμα:

Θα πρέπει αντίθετα:

- να συμμετέχουν όλοι
- να δίνουν πολλές προτάσεις
- να είναι ευχαριστημένοι

- να περνάνε καλά (να θέλουν να έρθουν στη συνάντηση)
- να αναλαμβάνουν την ευθύνη της απόρριψης των προτάσεων

8. Συμμετοχή:

Όποιοι δεν συμμετέχουν αποτελούν μέρος του προβλήματος. Η καλύτερη αντιμετώπιση είναι η πρόληψη: Αναγνωρίζω-επικροτώ τη συμμετοχή από το πρώτο βήμα, οπότε δημιουργώ και το κατάλληλο κλίμα συμμετοχής. Τα στάδια αίσθησης συμμετοχής είναι:

- κανείς
- οι άλλοι (αλλοιίτιδα)
- εμείς
- και εγώ μαζί με τους άλλους

9. Η νοοτροπία του Θύματος:

Ασχολούμαι μόνο με το αποτέλεσμα κάθε πράξης, ενέργειας και τις επιπτώσεις που έχει σε εμένα (εμάς). Είναι αντίθετη με τη νοοτροπία του Δράστη, όπου ψάχνουμε για την αιτία για να βρούμε λύση και να πάρουμε την κατάσταση στα χέρια μας.

10. Η νοοτροπία του να ρίξουμε το φταίξιμο:

Εστίαση στο να βρούμε τον φταίχτη αντί της νοοτροπίας του αποτελέσματος, να βρούμε δηλαδή τι πρέπει να γίνει, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Χρήσιμα όλα αυτά, αλλά νομίζω ότι πρέπει να το διαλύσουμε για σήμερα. Λοιπόν, Λορέντζο, δεν θα το πιστέψεις. Ξεκινήσαμε να μιλάμε για την ανταγωνιστικότητα και βρεθήκαμε στο μάνατζμεντ της αλλαγής και στο τι κάνει μια συνάντηση λιγότερο παραγωγική.

Παρά τις 'αλλαγές', θεωρώ ότι στο περιεχόμενο της συζήτησης είμαστε αποτελεσματικοί. Πιστεύω, ότι καλύπτουμε τον στόχο μας να συμβάλουμε με τις γνώσεις και την εμπειρία μας στον καλύτερο τρόπο διοίκησης όσων ασχολούνται με το Μάνατζμεντ των Λειτουργιών. Αλλιώς, 'όταν προσπαθείς και δεν παίρνεις το αποτέλεσμα που επιθυμείς, καιρός είναι να σκεφθείς να αλλάξεις τον τρόπο που προσπαθείς'.

Εκπληκτικό τσιτάτο. Έπρεπε να το ξέρω για να το ξεφουρνίσω σε εκείνες τις εκπληκτικές φοιτητικές συνελεύσεις...

Τι να σου πω τώρα;

Έννοιες

Στοιχεία της ανταγωνιστικότητας: η ποιότητα, η τιμή και η απόκριση στις χρονικές απαιτήσεις

Καμπύλη ανταγωνισμού ή καλύτερα της αποτελεσματικότητας (productivity curve)

Εργαλείο Σταδιακής Βελτίωσης PDCA (Plan - Do - Check - Act)

Παράγοντες ετοιμότητας επιχείρησης στην εφαρμογή της αλλαγής

Η αντίσταση στην αλλαγή

Η αυταρχική προσέγγιση της διοίκησης είναι μακρόχρονα αναποτελεσματική

Το σαφές όραμα της αλλαγής

Η βελτίωση αλλάζει τη ρουτίνα και θεωρείται απειλητική για την ασφάλειά μας, οπότε δημιουργεί συναισθηματική αντίσταση, που δεν μπορεί να καμφθεί με τη λογική, παρά μόνο με ένα δυνατότερο αντίθετο συναίσθημα

Το συναίσθημα του φόβου και το συναίσθημα του εφευρέτη

Η συμμετοχή του εργαζόμενου στην ανακάλυψη του νέου τρόπου εργασίας και των πλεονεκτημάτων της αλλαγής

Φύλλο Ανάλυσης της ICI

Εμπειρίες

Η επιχείρηση πρέπει να αλλάζει τα στοιχεία των κύριων διεργασιών, αλλά και των βασικών διεργασιών

Ο σπόρος της αλλαγής είναι η συνεχής αναζήτηση για το καλύτερο

Τι άλλο και πώς αλλιώς θα μπορούσα να το κάνω;

Μην υποβαθμίζετε τη δύναμη της ρουτίνας και υπερεκτιμάτε τη δική σας δύναμη. Η ρουτίνα οδηγεί στο βόλεμα της παρούσας κατάστασης και στην αντίσταση για το νέο.

Το μάνιτζμεντ του οδοιπόρου: Να περπατώ, να παρατηρώ, να ρωτώ και να βελτιώνω.

Ομάδες βελτίωσης

Δέκα Παράγοντες που κάνουν μια συνάντηση λιγότερο παραγωγική

Όταν προσπαθείς και δεν παίρνεις το αποτέλεσμα που επιθυμείς, καιρός είναι να σκεφθείς να αλλάξεις τον τρόπο που προσπαθείς.