

Η ΑΛΛΑΓΗ ΕΙΝΑΙ ΕΦΙΚΤΗ



της Αγγελίνας Μιχαηλίδου*

Το καλοκαίρι του 2014 είχα την ευκαιρία να διαβάσω την έκδοση της ΕΕΔΕ «**SWITCH - Πώς να καταφέρετε την αλλαγή, όταν η αλλαγή είναι δύσκολη**», των Chip & Dan Heath, εκδόσεις «Παπαδόπουλος».

Με θέρημ το σύστησα αμέσως σε φίλους και γνωστούς, μέλη της ΕΕΔΕ. Το άρθρο αυτό βασίζεται πάνω στις συζητήσεις μας και στις δικές μου σκέψεις διαβάζοντας το βιβλίο.

Η «αλλαγή» είναι η μόνιμη συνισταμένη της ανθρώπινης εξέλιξης σε μακροσκοπικό ορίζοντα, λαμβάνοντας υπ' όψιν όλες τις εξελικτικές θεωρίες του είδους μας και του κόσμου γενικότερα. **Παραδόξως όμως, «οι αλλαγές» δεν αρέσουν στον δικό μας, ανθρώπινο, μικρό, συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα.** Από τις μελέτες πάντα καταδεικνύεται ότι στις αλλαγές υπάρχει δυσκολία, άρνηση, κριτική, δυσπιστία, αδιαφορία. Μας διαταράσσουν την ηρεμία από αυτό που καλά γνωρίζουμε, μας προκαλούν να δοκιμάσουμε τα όριά μας, θέτουν σε κίνδυνο τις σχέσεις και τις ισορροπίες μας. Όσο κι αν η λογική αντίδραση είναι καταφατική, συνήθως η εσωτερική παρόρμηση ανθίσταται, με διάθεση να ανατρέψει τα λογικά επιχειρήματα.

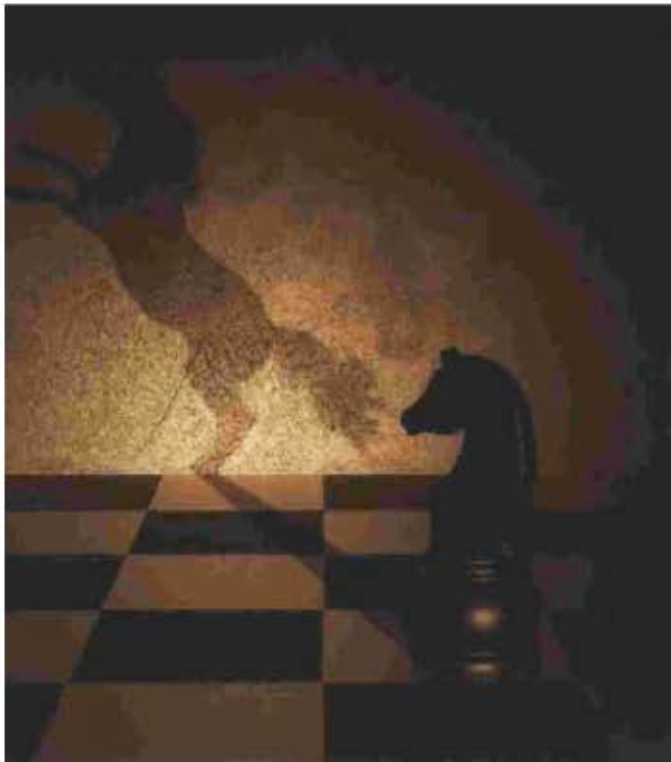
Ειδικά στον επιχειρηματικό τομέα, το φαινόμενο είναι γνωστό: Οι περισσότεροι συμφωνούν, αλλά τίποτα δεν αλλάζει. Τι σκέφτονται σ' αλήθεια και γιατί διατάζουν οι άμεσοι συνεργάτες μας, οι ομάδες μας σε κάθε πρόταση αλλαγής και, κυρίως, τι πράττουν προκειμένου να την υλοποιήσουν; Και ακόμα, τι σκέψεις κάνει ο ενδόμυχος εαυτός μας, ο ισχυρότερος κριτής; Η αλλαγή είναι μια διαδικασία που εισάγει νέες συνήθειες και συσχετισμούς, δυνάμεων. Μπορεί να αφορά μια μικρή καθημερινή συνήθεια όπως π.χ. να σταματήσουμε να πίνουμε καφέ

γιατί θεωρούμε ότι βλάπτει το νευρικό μας σύστημα, μπορεί όμως να αφορά και την εισαγωγή μιας ριζοσπαστικής νέας διαδικασίας στην παραγωγή, που θα συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης. Έχει λοιπόν πολλές παραμέτρους η εισαγωγή μιας αλλαγής, ώσπου να στεφτεί με επιτυχία και οι δυνάμεις αντίστασης είναι τόσο εμφανείς όσο και άδηλες.

Η εισαγωγή της αλλαγής, λοιπόν, μοιάζει με έναν αναβάτη που προσπαθεί να κατευθύνει ένα δύστροπο ελέφαντα σ' ένα κάπως απροσδιόριστο μονοπάτι! Ο αναβάτης, που συμβολίζει τη λογική, θέλει να χειραγωγήσει τον ελέφαντα, δηλαδή τα συναισθήματα και τους φόβους, να πορευτούν σ' ένα μονοπάτι, το εξωτερικό περιβάλλον, που συνήθως είναι ασαφές και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Εξαιρετικός ο συμβολισμός, που αναδεικνύει τη συνθετότητα ακόμα και ενός φαινομενικά απλού εγχειρήματος για αλλαγή.

Η λογική θέλει: Η λογική του ανθρώπου αντιλαμβάνεται την αναγκαιότητα να μεταβάλει κάποιες διαδικασίες και συνήθειες. Η υγεία, η παραγωγικότητα, η συνεργασία ακόμα και η πολιτική συγκυρία δίνουν ισχυρά ερεθίσματα στον εγκέφαλο για να οραματιστεί μια νέα πραγματικότητα. Σ' αυτή τη φάση η περιγραφή της νέας αυτής πραγματικότητας, που οδηγεί στην αλλαγή, χρειάζεται να είναι σαφής, κατανοητή και να περιλαμβάνει μερικά προσδιορισμένα απλά βήματα ώστε να είναι μετρήσιμη.

Το συναίσθημα αντιστέκεται: η φυσική τάση του ανθρώπου μπροστά στο άγνωστο είναι επιφυλακτικότητα και άρνηση. Σ' αυτή τη φάση λοιπόν, που ο ελέφαντας, με την αδράνειά του, κάνει τα πράγματα δύσκολα, καλό είναι να καλοπιιάσουμε, να επηρεάσουμε και να προλάβουμε τις αντιδράσεις. Αν δεν γίνει εγκαίρως αυτό, όσο κι αν η λογική μοιάζει ο μοχλός σε μια επιχείρηση, η ύπουλη αμφισβήτηση της αλλαγής δυνάμεων θα υποθη-



Η αλλαγή είναι μια διαδικασία που εισάγει νέες συνήθειες και συσχετισμούς δυνάμεων. Μπορεί να αφορά μια μικρή καθημερινή συνήθεια όπως π.χ. να σταματήσουμε να πίνουμε καφέ γιατί θεωρούμε ότι βλάπτει το νευρικό μας σύστημα, μπορεί όμως να αφορά και την εισαγωγή μιας ριζοσπαστικής νέας διαδικασίας στην παραγωγή, που θα συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης.

κεύσει την προσπάθεια. Είναι αυτό το γνώριμο -δυστυχώς- σημείο, που όλοι συμφωνούν αλλά τίποτα δεν προχωρά, γιατί κανείς δεν κάνει με τη θέλησή του το πρώτο βήμα, ενώ όλοι οι διάδρομοι βουίζουν ανώνυμες απόψεις.

Τέλος, το περιβάλλον από μόνο του, το μονοπάτι δηλαδή, αποτελεί έναν αστάθμητο παράγοντα, που όσο κι αν προσπαθήσουμε να προβλέψουμε, έχει τη δική του δυναμική. Θεωρίες, όπως η «θεωρία του χάους» με το δημοφιλές πέταγμα της πεταλούδας στον αντίποδα του ημισφαιρίου μας και τις πιθανές επιπτώσεις του, κάνουν πιο ισχυρή μια αίσθηση έλλειψης ελέγχου στο εξωτερικό περιβάλλον, που εύκολα χρησιμοποιείται για να εξουδετερώσει κάθε δυναμική διάθεση.

Τι κάνουμε λοιπόν για να καταφέρουμε την αλλαγή που ζητάμε από του εαυτό μας και από τις ομάδες μας;

Καθοδηγήστε τον αναβάτη, καθοδηγήστε τη λογική και τη θέληση των στόμων να μοιραστούν τον ίδιο στόχο. Η δημιουργία μιας νέας επιχειρηματικής μονάδας σε μια καλά οργανωμένη επιχείρηση δημιουργεί αντίδραση. Η εξερεύνηση νέων αγορών θέλει να κατακινήσουμε μεγάλη αντίσταση και να μετρηθούμε με νέες προκλήσεις. Θυμίστε στους ανθρώπους τα «φωτεινά σημεία», δηλαδή μικρές προηγούμενες επιτυχίες τους, σε λιγότερο οικεία πεδία.

Περιγράψτε το νέο πρόγραμμα ξεκάθαρα, σε τι χρησιμεύει και πού μας οδηγεί π.χ. μια δεσπόζουσα θέση σε μια νέα αγορά, φυσική ή ηλεκτρονική, που πιθανόν αντισταθμίζει απώλειες από άλλους τομείς που διαβλέπετε πτωτικούς. Τέ-

λος, προσδιορίστε σαφείς ενδιάμεσους στόχους στο δρόμο προς την επιτυχία, θέτοντας αναγνωρίσιμα βήματα ώστε σύντομα να αξιολογήσετε τις επιτυχίες ή να αναθεωρήσετε μεθοδολογίες. Η γνωστή μέθοδος SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound) ενδείκνυται για την παρακολούθηση ενδιάμεσων στόχων της αλλαγής με όρους που είναι κατανοητοί απ' όλους τους συμμετέχοντες. Προσοχή στην ανεγκτικότητα των στόμων σας: μια αρχική έλλειψη αποτελεσμάτων μπορεί να τους απογοητεύσει και να τους αποπρασσαντολίσσει - ο ελέφαντας καιροφυλακτεί να αποτινάξει τον αναβάτη!

Κινητοποιήστε τον ελέφαντα, λοιπόν· επιδώστε τη συναισθηματική συμμετοχή των ομάδων. Σε μια πρόσφατη αλλαγή έδρας σε εταιρία, φαινόμενο αρκετά διαδεδομένο, αρχικά υπήρχε η εντύπωση ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα θεωρούσαν τη μετακίνηση αυτή σαν αφετηρία μιας νέας εποχής, πρόσβαση σε νέους σημαντικούς πελάτες και αγορές, σφοδρή για ανανέωση εξοπλισμού και μεθόδων. Όμως η συνηθισμένη πρωινή μετακίνηση στον τόπο εργασίας, η υφιστάμενη διαρρύθμιση των αποθηκευτικών χώρων, οι αλγόριθμοι διανομής κ.ά. δημιούργησαν μεγάλη αντίσταση σε σημαντικό τμήμα των εργαζομένων. Εκεί το προσωπικό παράδειγμα της καθημερινής ασχολίας με το θέμα και η δέσμευση της ηγεσίας μπορεί να δράσει μεθοδικά. Ακόμα, συρρικνώστε τη ζητούμενη αλλαγή σε διαχειρίσιμα μεγέθη π.χ. το



έργο της μεταστέγασης να φαίνεται διαχειρίσιμο από «καλά χέρια». Αναθέστε ρόλους που θα δώσουν σε αρκετούς συναδέλφους την ευκαιρία να συμβάλουν και να μοιραστούν την προσδοκώμενη επιτυχία. Δώστε τους την ευκαιρία να αισθανθούν το έργο αυτό ως βήμα εξέλιξης στη δική τους καριέρα, όπως για παράδειγμα μια πιστοποίηση σε PM (project management).

Σημαντική συμβολή στη διαχείριση αλλαγών παρέχει το coaching, η μέθοδος καθοδήγησης ατόμων και ομάδων, των coaches, σε ανώτερα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης μέσα από ένα δομημένο διάλογο. Έτσι οι coaches έχουν τη δυνατότητα να ακερτούν, να διατυπώσουν τη δική τους επιδίωξη, να διερευνήσουν τους τρόπους που εκείνοι πιστεύουν ότι θα τους οδηγήσουν στην επιτυχία και να παρακολουθούν συστηματικά την εξέλιξη τους αυτή. Μάλιστα, όλη αυτή η καθοδήγηση πραγματοποιείται από τον/την coach με σταδιακές ερωτήσεις, χρησιμοποιώντας κατά κάποιον τρόπο τη σocraticή μαιευτική και αλοποιούμενοι κάθε έννοια πρότερης γνώσης και αυθεντίας (σocraticή ειρωνεία).

Διαμορφώστε το μονοπάτι το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα συντελεστεί η αλλαγή, ακόμα κι αν αυτή περιλαμβάνει ένα πολύ προσωπικό στάδιο, όπως η μητρότητα κατά τη διάρκεια της εργασίας. Όταν ένα δυναμικό στέλεχος απονα εισάγει νέες συνήθειες, όπως συσκέψεις σε κοινά απόδε-

κτές ώρες, και να συσπειρώσει την ομάδα στην υποστήριξη μιας νέας μεθοδολογίας, την οποία θα κληθούν να υποστηρίξουν οι συνάδελφοι, προσδοκώντας και τη δική τους ευκαιρία αποδοχής σε μια αντίστοιχη περίπτωση.

Συμπληρωματικά δρουν ευνοϊκά στην εισαγωγή μιας αλλαγής, η ολοκληρωμένη επικοινωνία, η πρόσκληση διακεκριμένων εισηγητών για να εμπνεύσουν την ομάδα, η ενεργητική παρατήρηση εισαγωγής επιτυχιών αποτελούν κ.λπ.

Όπως καταγράφουν οι περισσότεροι μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως ο Ν. Christakis², η επιτυχία καθίσταται μεθοδική μέσα από τα ανθρώπινα δίκτυα. Συνεπώς και οι πιο διστακτικοί ακολουθούν μόλις δουν τις μικρές εκείνες θετικές αναλαμπές που θα τους βοηθήσουν να ξεπεράσουν το φόβο του αγνώστου.

«Κάθε μεγάλη αρχή ξεκινά μ' ένα μικρό βήμα», λέει η παροιμία. Ας φροντίσουμε ώστε αυτό το μικρό βήμα να γίνει καλά προετοιμασμένο, για να οδηγήσει σε μια επιτυχημένη αρχή προς την αλλαγή που ο καθένας στοχεύει.