

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑ

Η Αλλαγή και οι Επιπτώσεις της

Δεν υπάρχει δεδικασμένο για την αλλαγή.

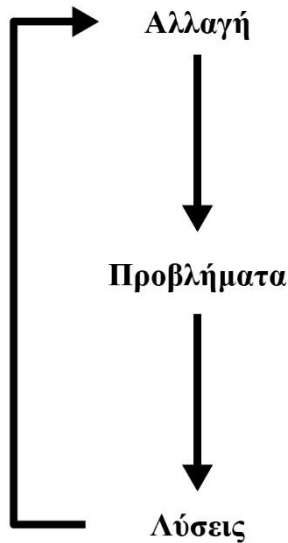
ΝΙΚΟΛΟ ΜΑΚΙΑΒΕΛΙ

Η Διαιώνιση των Προβλημάτων

Πώς θα σας φαινόταν αν σας έλεγα πως όλοι βιώνουμε την αλλαγή, και πως η αλλαγή είναι ένα φαινόμενο που χρονολογείται από τις απαρχές της αντιληπτικότητάς μας; Σίγουρα, δεν θα αποτελούσε κάτι καινούργιο για σας.

Η αλλαγή προκαλεί γεγονότα τα οποία μπορούν να χαρακτηριστούν ως δυνατότητες ή προβλήματα.¹ Κάθε φορά που συναντάμε αλλαγές, χρειάζεται να λάβουμε συγκεκριμένες αποφάσεις και να κάνουμε κάτι διαφορετικό, επειδή ερχόμαστε αντιμέτωποι με ένα διαφορετικό φαινόμενο. Σκεφτείτε το βάδισμα σε έναν δρόμο. Όταν φτάνουμε σε μια διασταύρωση, συναντάμε κάτι διαφορετικό από αυτό που βιώνουμε μέχρι εκείνη τη στιγμή – ερχόμαστε αντιμέτωποι με ένα πρόβλημα ή με μια δυνατότητα: Πρέπει να στρίψουμε δεξιά, να στρίψουμε αριστερά, να κάνουμε αναστροφή και να γυρίσουμε πίσω ή να συνεχίσουμε, προχωρώντας ευθεία μπροστά μας; Οφείλουμε να πάρουμε μια απόφαση και να δράσουμε, και οτιδήποτε αποφασίσουμε να κάνουμε είναι καθαυτό μια αλλαγή η οποία οδηγεί σε νέα προβλήματα.

Κάθε πρόβλημα ή κάθε δυνατότητα που εισάγεται με την αλλαγή, παράγει μια λύση η οποία με τη σειρά της προκαλεί μεγαλύτερη αλλαγή, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουμε μια νέα πραγματικότητα και μια νέα σειρά προβλημάτων ή δυνατοτήτων.²



Σχήμα 1-1: Κύκλος Αλλαγής-Προβλημάτων

Συνεπώς, όσο υπάρχει αλλαγή, θα υπάρχουν προβλήματα και ευκαιρίες.

Τὰ πάντα ῥεῖ καὶ οὐδὲν μένει.
ΗΡΑΚΛΕΙΤΟΣ

Κατά συνέπεια, ως συνεπακόλουθο όλων των παραπάνω, προκύπτει το εξής συμπέρασμα:

*Εφόσον η αλλαγή βρίσκεται εδώ και θα συνεχίσει να υπάρχει,
τα προβλήματα, με τη σειρά τους, βρίσκονται εδώ
και θα συνεχίσουν να υπάρχουν... Για πάντα!!!*

Εξεπλάγην, όταν κατέληξα στο παραπάνω συμπέρασμα. Σε τελική ανάλυση, τα βιβλιοπωλεία βρίθουν από βιβλία, τα οποία υποσχονται πως αρκεί να ακολουθήσουμε μια από τις πολλές συνταγές επιτυχίας που υπάρχουν και τα προβλήματα του οργανισμού μας θα εξαφανιστούν. Τις ίδιες υποσχέσεις μοιράζουν

πολλές πολιτικές ιδεολογίες και θρησκείες: «Ακολουθήστε αυτούς τους κανόνες και θα κληρονομήσετε τη σωτηρία ή θα κερδίσετε μια θέση στον παράδεισο».

Αυτό που υποστηρίζω είναι πως τέτοιες υποσχέσεις δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν, καθώς η αλλαγή είναι ζωή, και, όσο είμαστε ζωντανοί, θα ερχόμαστε αντιμέτωποι με προβλήματα. Σκεφτείτε τους στίχους ενός γνωστού τραγουδιού: «Life's a bitch; then you die», δηλαδή, «Ζεις μια παλιοζωή και μετά πεθαίνεις». Ακόμα περισσότερο, όσο «περισσότερο ζωντανοί» είμαστε, τόσο περισσότερα προβλήματα θα συναντάμε.

Ας πάρουμε, για παράδειγμα, μια εταιρεία λογισμικού στην οποία παρείχα συμβουλευτικές υπηρεσίες. Τα διευθυντικά της στελέχη εξέφρασαν παράπονα για το μέγεθος των προβλημάτων της εταιρείας. Η εταιρεία χρειάστηκε κάτι περισσότερο από δύο χρόνια για να αυξήσει τα ετήσιά της έσοδα από μηδέν σε 180 εκατομμύρια δολάρια. «Τι ακριβώς περιμένετε;» τους ρώτησα. «Πότε θα έρθει η στιγμή κατά την οποία δεν θα έχετε προβλήματα; Όταν δεν θα υπάρχει αλλαγή. Και τότε μόνο θα συμβεί αυτό;» Γνώριζαν την απάντηση. «Όταν θα πεθάνουμε», απάντησαν.

Εφόσον η αλλαγή είναι αναπόσπαστο στοιχείο της ζωής και τα προβλήματά μας σταματούν να υπάρχουν μόνον όταν πεθαίνουμε, η επιβράδυνση του ρυθμού της αλλαγής —ένας τρόπος να μειωθούν τα προβλήματα— ισοδυναμεί με απόπειρα αυτοκτονίας. Οι δεινόσαυροι δεν προσαρμόστηκαν στην αλλαγή και το ίδιο συμβαίνει με πολλές μεγάλες εταιρείες, οι οποίες σήμερα κατέχουν κυριαρχική θέση στον κόσμο. Αν θέλουν να παραμείνουν ζωντανές, το καλύτερο που έχουν να κάνουν είναι να μάθουν να διαχειρίζονται και να ηγούνται της αλλαγής.

Υπάρχει ένα παλιό ανέκδοτο για δύο τύπους που συμμετείχαν σε περιπατητικό σαφάρι. Όταν είδαν ένα λιοντάρι να τους πλησιάζει, ο ένας από τους δύο άρχισε να φορά τα παπούτσια του για το τρέξιμο. «Δεν μπορείς να τρέξεις πιο γρήγορα από το λιοντάρι», του είπε ο σύντροφός του. «Δεν σκοπεύω να κάνω κάτι τέτοιο», απάντησε ο πρώτος. «Μου αρκεί να τρέξω πιο γρήγορα από εσένα!»

Καθώς η αλλαγή επιταχύνει τον ρυθμό της, η πρόκληση για επιβίωση γίνεται ολοένα πιο περίπλοκη.³ Ποιος επιβιώνει; Εκείνοι που παίρνουν τις σωστές αποφάσεις γρηγορότερα και προχωρούν ταχύτερα στην εφαρμογή τους.⁴

Τό είδος που τελικά επιβιώνει δεν είναι το ισχυρότερο, ούτε το πιο έξυπνο, αλλά εκείνο που ανταποκρίνεται καλύτερα στην αλλαγή.

ΚΑΡΟΛΟΣ ΔΑΡΒΙΝΟΣ

Ωστόσο, η βεβιασμένη λήψη λανθασμένων αποφάσεων και η άμεση εφαρμογή τους αποτελεί την ιδανική συνταγή που οδηγεί στην καταστροφή. Καταλήγεται με μεγαλύτερα προβλήματα από εκείνα που προσπαθούσατε να επιλύσετε. Και είναι αδύνατο να μεγαλοουργήσετε, αν ο ανταγωνιστής σας έχει τη δυνατότητα να πάρει τις σωστές αποφάσεις γρηγορότερα από εσάς, ή αν, παρότι πήρατε τις σωστές αποφάσεις την κατάλληλη χρονική στιγμή, θα χρειαστείτε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από τον ανταγωνιστή σας για την εφαρμογή τους.

Μπορεί να μη σας καθουχάζουν οι παρατηρήσεις μου, ωστόσο, η αλήθεια είναι πως η επίλυση μιας ολόκληρης γενιάς προβλημάτων δεν σας εγγυάται πως θα πλέετε σε ήσυχα νερά για πάντα. Οι λύσεις στα προβλήματά σας δημιουργούν απλά την επόμενη γενιά προβλημάτων. Δεν ξέρω για σας, αλλά εγώ παραδέχομαι πως εξακολουθώ να πιάνω τον εαυτό μου να αναρωτιέται στη μέση της νύχτας πότε τα προβλήματά μου θα τελειώσουν. Και γνωρίζω την απάντηση: Ποτέ. Θα σταματήσω να έχω προβλήματα μόνον όταν θα σταματήσω να ζω.

Το ότι μεγαλώνουμε, δεν σημαίνει πως αφήνουμε όλα τα προβλήματα πίσω μας. Σημαίνει ότι μπορούμε να χειριστούμε με καλύτερο τρόπο μεγαλύτερα και πιο περίπλοκα προβλήματα. Κάποτε, έστειλα μια πρωτοχρονιάτικη κάρτα στους πελάτες μου, στην οποία έγραψα: «Για την καινούργια χρονιά, σας εύχομαι να έχετε μεγαλύτερα προβλήματα». Στο κάτω μέρος της κάρτας, πρόσθεσα με πολύ μικρά γράμματα, «τα οποία θα μπορείτε να χειριστείτε με μεγαλύτερη ευκολία».

Ο καθένας από εμάς είναι τόσο «μεγάλος» όσο τα προβλήματα που διαχειρίζεται και με τα οποία παλεύει. Οι «μικροί» άνθρωποι ασχολούνται με μικρά προβλήματα: το είδος του αυτοκινήτου που διαθέτουν και η ποιότητα της ταπεσαρίας στην κουζίνα του γείτονά τους. Οι «μεγάλοι» άνθρωποι παλεύουν με προβλήματα, όπως η ποιότητα της εκπαίδευσης των παιδιών τους, το περιβάλλον που θα αφήσουν πίσω τους και η ποιότητα ζωής στην κοινότητά τους. Το να έχει κανείς λιγότερα προβλήματα δεν θεωρείται ζωή, αλλά θάνατος. Η αντιμετώπιση και η επίλυση ολοένα μεγαλύτερων προβλημάτων σημαίνει ότι οι αντοχές και οι ικανότητές μας βελτιώνονται. Χρειάζεται να απαλλαγούμε

από τα μικρά προβλήματα για να απελευθερώσουμε την απαιτούμενη ενέργεια που θα μας επιτρέψει να ασχοληθούμε με τα μεγαλύτερα προβλήματα.

Ποιο είναι το νέο, λοιπόν; Δεν είναι η αλλαγή καθαυτή. Η αλλαγή υπάρχει εδώ και δισεκατομμύρια χρόνια. Το νέο είναι πως ο ρυθμός της αλλαγής επιταχύνεται.⁵ Αντιμετωπίζουμε ολοένα περισσότερα προβλήματα με ολοένα ταχύτερο ρυθμό. Μπορούμε να γίνουμε «ολοένα μικρότεροι», εστιάζοντας στο ολοένα πιο ασήμαντο, ή μπορούμε να ωριμάσουμε και να ασχοληθούμε με αυτό που είναι πραγματικά σημαντικό *εφ' όρου ζωής*.

Παραβρίσκομαι σε πολλές συνεδριάσεις εκτελεστικών επιτροπών κατά τη διάρκεια των οποίων διεξάγονται συζητήσεις για τις απαραίτητες αλλαγές, και, πολύ συχνά, κάποιος θα διακόψει τη διαδικασία λέγοντας, «Μειώστε τους ρυθμούς σας. Δεν χωράνε δύο καρπούζια στην ίδια μασχάλη». Με ποιον τρόπο όμως θα μπορούσαν οι ρυθμοί αυτοί να μειωθούν, όταν ο ανταγωνισμός έχει φορέσει τα αθλητικά του παπούτσια, έτοιμος για αγώνα δρόμου;

Η αλλαγή προκαλεί άγχος. Το γνωρίζουμε όλοι. Οι άνθρωποι είναι αγχωμένοι. Οι οργανισμοί είναι αγχωμένοι. Οι κοινωνίες είναι αγχωμένες. Οι ψυχολόγοι έχουν επινοήσει έναν τρόπο μέτρησης του άγχους, βαθμολογώντας το καθένα από τα διάφορα γεγονότα της ζωής: διαζύγιο, αλλαγή εργασίας, ακόμα και τις διακοπές.⁶ Ποιος είναι ο κοινός παρονομαστής στο καθένα από αυτά τα γεγονότα που προκαλούν άγχος; Η αλλαγή.

Άρα, θα πρέπει να επιβραδύνουμε τους ρυθμούς μας, τόσο εμείς προσωπικά, όσο και οι εταιρείες μας;

Ναι, υπό την προϋπόθεση ότι το σύνολο των εταιρειών του τομέα μας θα συμφωνούσε να επιβραδύνει τους ρυθμούς του. Ακόμη κι αυτό, ωστόσο, θα λειτουργούσε αποτελεσματικά μόνο στην περίπτωση κατά την οποία η κοινωνία ως σύνολο θα επιβράδυνε τον δικό της ρυθμό. Και κάτι τέτοιο θα τελεσφορούσε μόνο εφόσον ολόκληρος ο κόσμος θα επιβράδυνε τον ρυθμό του. Ζητάω πολλά. Η λύση δεν μπορεί να εμπεριέχεται στην επιβράδυνση του ρυθμού της αλλαγής. Οι δεινόσαυροι δοκίμασαν τη συγκεκριμένη λύση. Ο στόχος του βιβλίου αυτού απέχει πολύ από την παρουσίαση του τρόπου επιβράδυνσης της αλλαγής ή του τρόπου επιβίωσης μετά από την αλλαγή. Αντιθέτως, ο στόχος μου είναι να σας δείξω πώς να επισπεύσετε την εύρεση και την εφαρμογή των ορθότερων λύσεων, με το ελάχιστο δυνατό άγχος.

Από την Πρόβλεψη στην Επιτάχυνση

*Αυτό που μπορεί να προβλεφθεί, μπορεί
να αποφευχθεί.*

ΤΣΑΡΛΣ Ο. ΜΕΪΟ

*Για έναν τυφλό, κάθε εμπόδιο αποτελεί μια
απρόσμενη έκπληξη.*

ΑΝΩΝΥΜΟΣ

Οι δύο νεαροί μου γιοι μου δίδαξαν πώς να οδηγούμαι στη λύση ενός προβλήματος με μεγάλη ταχύτητα. Όταν ήταν μικροί, μου ζητούσαν να τους πάω σε καταστήματα στα οποία μπορούσαν να παίξουν με ηλεκτρονικά παιχνίδια. Όταν βρισκόμασταν εκεί, περνούσαν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους παίζοντας το αγαπημένο τους παιχνίδι: αγωνιστικά αυτοκίνητα. Συνειδητοποίησα με έκπληξη πως, μολονότι κανένας από τους δύο δεν είχε οδηγήσει ποτέ αυτοκίνητο στη ζωή του, κατά τη διάρκεια του αγώνα ήταν πάντα σε θέση να με νικήσουν. Το μυστικό τους ήταν ότι είχαν παίξει το παιχνίδι τόσες πολλές φορές που γνώριζαν το πρόγραμμα του υπολογιστή απ' έξω. Ήξεραν πότε ακριβώς θα περνούσε ένα αυτοκίνητο και πού βρίσκονταν οι στροφές. Οδηγούσαν προνοητικά. Αντιθέτως, για μένα, ακριβώς επειδή δεν ήξερα τι ακολουθούσε στη συνέχεια, κάθε στροφή έκρυβε μια κρίση. Το αυτοκίνητό μου συγκρούστηκε. Ανατράπηκε. Μη γνωρίζοντας τον δρόμο που απλωνόταν μπροστά μου, οδηγούσα αντιδραστικά, πολύ πιο αργά από τη δική τους, προνοητική οδηγηση. Το παιχνίδι μου θύμιζε πως όταν οδηγώ σε μια ξένη πόλη, οδηγώ πολύ πιο αργά από τους ντόπιους, οι οποίοι μου κορνάρουν και μου κάνουν αγενείς χειρονομίες. Δεν οδηγούν καλύτερα από μένα. Απλώς γνωρίζουν τον δρόμο που απλώνεται μπροστά τους. Μπορούν να οδηγούν γρηγορότερα από κάποιον για τον οποίο η καθεμιά διασταύρωση αποτελεί μια κρίση που απαιτεί μια νέα απόφαση.

Όταν γνωρίζουμε τον δρόμο που απλώνεται μπροστά μας, μπορούμε να οδηγήσουμε γρηγορότερα επειδή οδηγούμε προνοητικά. Ομοίως, στην περίπτωση μιας εταιρείας, αν μπορούμε να προβλέψουμε την αλλαγή, θα ξέρουμε τι βρίσκεται μπροστά μας και τα προβλήματα δεν θα μας εκπλήξουν. Θα τα αντιμετωπίσουμε άμεσα διότι δεν θα αποτελούν απροσδόκητες κρίσεις αλλά, αντιθέτως, γεγονότα για τα οποία έχουμε εκπονήσει ένα ανάλογο σχέδιο, και

είμαστε κατάλληλα προετοιμασμένοι.⁷

Έχω ανακαλύψει ότι μπορώ να προβλέψω την αλλαγή. Μπορώ να προβλέψω τα μελλοντικά προβλήματα. Η διαδικασία παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με το μεγάλωμα των παιδιών. Στο πρώτο παιδί, κάθε πρόβλημα αποτελεί μια κρίση. Το πέμπτο παιδί μεγαλώνει σχεδόν μόνο του. Κάποιος που έχει αντιμετωπίσει παρόμοια προβλήματα στο παρελθόν, έχει λιγότερες πιθανότητες να πανικοβληθεί. Οι παππούδες και οι γιαγιάδες, επειδή έχουν δει τόσο πολλά, είναι συχνά πιο επιεικείς από τους γονείς. «Αφήστε το παιδί ήσυχο· θα το ξεπεράσει», συμβουλεύουν. Σαν ένας παππούς ή μια γιαγιά που έχει εμπειρίες με πολλά παιδιά, έτσι κι εγώ έχω συνεργαστεί με εκατοντάδες εταιρείες. Συντάσσομαι με εκείνους που έχουν μελετήσει τα δυναμικά συστήματα. Τα προβλήματα εμφανίζονται σε προβλέψιμα πρότυπα και έχουν κοινές αιτίες.⁸

Η Κοινή Αιτία

Κατ' αρχάς, ας προσδιορίσουμε τα κοινά μοτίβα και στη συνέχεια θα εντοπίσουμε τις αιτίες και θα συζητήσουμε τι μπορούμε να κάνουμε γι' αυτές.

Ας επικεντρωθούμε στα προβλέψιμα μοτίβα. Τι συμβαίνει όταν ένα αυτοκίνητο γερνά; Καταρρέει. Τι γίνεται με ένα παλιό σπίτι; Καταρρέει επίσης. Ένα ηλικιωμένο άτομο; Καταρρέει.

Ποιοι είναι οι κοινοί παρονομαστές στις περιπτώσεις που αναφέρθηκαν; Αρχικά, ας κάνουμε αποδεκτό ότι ένα σύστημα δεν είναι απαραίτητο να «αναπνέει» για να χαρακτηριστεί ζωντανό. Τα πάντα έχουν έναν κύκλο ζωής: οι άνθρωποι, τα φυτά – ακόμα και οι πέτρες.⁹ Ένας γεωλόγος θα σας πει ότι μια πέτρα είναι νέα, ενώ μια άλλη παλιά. Και οι αστρονόμοι, επίσης, αναφέρονται στα αστέρια ως νέα και παλιά. Ομολογουμένως, οι κύκλοι ζωής διαφέρουν ως προς το μήκος: ο κύκλος ζωής μιας πεταλούδας έχει διάρκεια μιας ημέρας ενώ ο κύκλος ζωής ενός αστεριού μπορεί να διαρκέσει εκατομμύρια χρόνια. Οι οργανισμοί, επίσης, έχουν κύκλους ζωής: γεννιούνται, αναπτύσσονται, και –εκτός από τις περιπτώσεις κατά τις οποίες η διοίκηση γνωρίζει ακριβώς τι πρέπει να κάνει– γερνούν και πεθαίνουν.

Ως δεύτερο κοινό παρονομαστή θα πρέπει να θεωρήσουμε το γεγονός πως, όταν τα συστήματα αλλάζουν, καταρρέουν. Αποδιοργανώνονται. Και δεν είναι απαραίτητο να γεράσουν για να αποδιοργανωθούν. Νεαρά σε ηλικία άτομα κάνουν απόπειρες αυτοκτονίας. Νεαρά σε ηλικία συστήματα αποδιοργανώνονται επίσης. Η αποδιοργάνωση ενός συστήματος προκαλείται από την αλλαγή, ανεξάρτητα από το αν το σύστημα αυτό είναι παλιό ή νέο. Η ταχύτητα με την

οποία επέρχεται η αλλαγή είναι ανάλογη με αυτή της αποδιοργάνωσης, η οποία εκδηλώνεται με τη μορφή προβλημάτων.

*Τα προβλήματα είναι εκδηλώσεις της αποδιοργάνωσης
που προκαλείται από την αλλαγή.¹⁰*

Σας προκαλώ να αναλογιστείτε το εξής: υποστηρίζω πως το καθένα από τα προβλήματά σας –οι μηχανικές βλάβες στο αυτοκίνητό σας, τα υδραυλικά στο μπάνιο σας που χρειάζονται επιδιόρθωση, η κακή σχέση με το αφεντικό σας, οι δύσκολοι γείτονες, οι συνεχείς καβγάδες με τον/τη σύζυγό σας– πηγάζει από κάτι που καταρρέει.¹¹ Επιτυχής διάγνωση του προβλήματος θεωρείται η ορθή ταυτοποίηση του τομέα ή του μέρους που καταρρέει, ενώ επιτυχής θεραπευτική μέθοδος ή θεραπεία θεωρείται η ενσωμάτωση των μερών αυτών σε μια νέα ολότητα. Εφόσον η νέα αυτή ολότητα είναι υγιής, έχει την ικανότητα όχι μόνο να διατηρηθεί ενωμένη, αλλά και να δημιουργεί μια νέα ολότητα, όταν βιώνει μια νέα αλλαγή.¹²

Τίποτα από τα παραπάνω δεν θα έπρεπε να αποτελεί κάτι καινούργιο για οποιονδήποτε. Όταν ανησυχούμε για κάποιον, ισχυριζόμαστε πως, «Αυτό το άτομο καταρρέει! Έχει αρχίσει να αποσυντονίζεται!» Και σε μεγαλύτερη κλίμακα, δηλώνουμε πως, «Αυτή η οικογένεια, η κοινότητα ή η χώρα, καταρρέει». Με το ίδιο σκεπτικό, όταν εντυπωσιαζόμαστε, παρατηρούμε πως, «Αυτό το άτομο διαθέτει συγκροτημένη προσωπικότητα. Αυτή η οικογένεια ή η χώρα είναι συγκροτημένη».

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να ηγηθεί της απαραίτητης αλλαγής, η οποία προκαλεί νέα προβλήματα, να ανασυντάξει τον οργανισμό προκειμένου αυτός να είναι σε θέση να επιλύσει τα προβλήματα αυτά, και να τον προετοιμάσει να αλλάξει ξανά, ώστε να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει καινούργια προβλήματα.

*Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η ηγεσία σε οποιοδήποτε επίπεδο
–ατομικό, οικογενειακό, οργανισμικό και κοινωνικό– είναι
η διαρκής αλλαγή και η ταυτόχρονη διατήρηση της ενότητας!*

Η εκτίμηση πως αποφεύγοντας την αλλαγή αποτρέπεται και η κατάρρευση ενός συστήματος, είναι λανθασμένη. Μια αντίστοιχη παραδοχή ισοδυναμεί με απόπειρα αυτοκτονίας, και συνεπάγεται την απόλυτη «κατάρρευση». Με άλλα λόγια, εάν δεν αναλάβετε προσωπικά την ευθύνη να σπάσετε το σύστημα με τον τρόπο που εσείς θέλετε και στη συνέχεια να το εντάξετε σε ένα βελτιωμένο

πλαίσιο, θα σπάσει μόνο του και θα ενσωματωθεί σε ένα επιδεινούμενο πλαίσιο. Κατά συνέπεια, η αδράνεια δεν πρόκειται να σας σώσει. Απλώς, θα εκχωρήσει σε έξωθεν δυνάμεις την εξουσία να αποφασίσουν εκείνες για τον αφανισμό σας. Ο μόνος τρόπος για να παραμείνετε υγιείς είναι να αναλάβετε προσωπικά την ευθύνη του πεπρωμένου σας, αλλάζοντας εκείνα που επιβάλλεται να αλλάξουν.

Ο βέλτιστος τρόπος για να ανταπεξέλθετε στην αλλαγή, είναι να βοηθήσετε στη δημιουργία της.

ΜΠΟΜΠ ΝΤΟΟΥΛ

Ο ρόλος της ηγεσίας δεν είναι να αποτρέψει την κατάρρευση του συστήματος. Αντιθέτως, είναι να ηγηθεί της αλλαγής, η οποία θα προκαλέσει την εν λόγω κατάρρευση, και στη συνέχεια να ανασυντάξει το σύστημα σε μια νέα ολότητα.

Όταν η ηγεσία δεν μπορεί να επιφέρει την απαραίτητη αλλαγή, αλλά ούτε και να ανασυνθέσει το σύστημα προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση, είναι η κατάλληλη στιγμή να ζητήσει τη βοήθεια εκείνων που έχουν ως επαγγελμα την παροχή της αντίστοιχης υπηρεσίας. Όταν κάποιος γνωρίζει τον δρόμο που εκτείνεται μπροστά του, μπορεί να επιτελέσει ευκολότερα το ηγετικό αυτό καθήκον: ξέρει τι να περιμένει, ποια προβλήματα είναι φυσιολογικά, ποια μη φυσιολογικά ή παθολογικά, τι προκαλεί αυτά τα προβλήματα, τι να κάνει γι' αυτά, και πότε να μην κάνει τίποτε γι' αυτά.

Η θεωρία του κύκλου ζωής των οργανισμών, η οποία παρουσιάζεται σε αυτό το βιβλίο, παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία σε εκείνους που αναλαμβάνουν την ευθύνη να ηγηθούν της αλλαγής.

Κύκλοι ζωής και η Φύση των Προβλημάτων

Υποστήριξα παραπάνω ότι κάθε σύστημα –έμβιο ή όχι– έχει έναν κύκλο ζωής. Γνωρίζουμε ότι οι ζωντανοί οργανισμοί –φυτά, ζώα, και άνθρωποι– γεννιούνται, μεγαλώνουν, γερνούν και πεθαίνουν. Το ίδιο συμβαίνει και με τους οργανισμούς.¹³ Καθώς αλλάζουν, εξελισσόμενα κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, τα συστήματα ακολουθούν προβλέψιμα πρότυπα συμπεριφοράς. Σε κάθε στάδιο, εκδηλώνονται ορισμένες προβληματικές καταστάσεις –συγκεκριμένες δυσκολίες ή μεταβατικά προβλήματα– τις οποίες τα συστήματα πρέπει να ξεπεράσουν. Μερικές φορές, ένα σύστημα δεν καταφέρνει να επιλύσει μόνο του τα

προβλήματά του. Για να βγει από τη δύσκολη θέση χρειάζεται εξωτερική παρέμβαση – την εισαγωγή μιας έξωθεν ενέργειας με διαφορετικά προσόντα.

Εδώ και αρκετές χιλιάδες χρόνια, οι ιατρικές επιστήμες αναπτύσσουν διαγνωστικά και θεραπευτικά εργαλεία για τη θεραπεία των συστημάτων που ανήκουν στο πεδίο της φυσιολογίας. Τα εργαλεία για τη διάγνωση και τη θεραπεία της ψυχής ενός ατόμου έχουν κάνει την εμφάνισή τους σχετικά πρόσφατα, ενώ τα εργαλεία για τη διάγνωση και τη θεραπεία της συμπεριφοράς των οργανισμών –προκειμένου να αλλάξει η κουλτούρα και η συνείδησή τους– βρίσκονται ακόμη σε βρεφική ηλικία. Το βιβλίο αυτό, αποτελεί τη συμβολή μου στο αναδυόμενο αυτό πεδίο.

Φυσιολογικά έναντι Μη Φυσιολογικών Προβλημάτων

Κάθε φορά που ένας οργανισμός πραγματοποιεί τη μετάβαση από το ένα στάδιο του κύκλου ζωής στο επόμενο, αναφύονται δυσκολίες. Προκειμένου να μάθουν νέα πρότυπα συμπεριφοράς, οι οργανισμοί πρέπει να εγκαταλείψουν τα παλιά τους πρότυπα. Όταν οι ενέργειες του οργανισμού αναλώνονται στην αποτελεσματική του μετάβαση από τα παλιά σε νέα πρότυπα συμπεριφοράς, θεωρώ τα προβλήματά του φυσιολογικά.

Όταν, αντιθέτως, οι ενέργειες του οργανισμού αναλώνονται εσωστρεφώς, σε ανώφελες προσπάθειες να εξουδετερωθούν τα εμπόδια της αλλαγής, τότε ο οργανισμός αντιμετωπίζει μη φυσιολογικά προβλήματα, τα οποία, συνήθως, απαιτούν εξωτερική θεραπευτική παρέμβαση. Όταν η μη φυσιολογικότητα παρατείνεται έτσι ώστε να απειλεί την ύπαρξη του οργανισμού, τα προβλήματα αυτά είναι παθολογικά και απαιτούν μια διαφορετική παρέμβαση – όχι θεραπευτικής, αλλά «χειρουργικής» φύσης. Μια τέτοια παρέμβαση δεν εμπίπτει στους στόχους αυτού του βιβλίου.

Ένας οργανισμός μπορεί να επιλύσει τα φυσιολογικά του προβλήματα με τη δική του εσωτερική ενέργεια, θέτοντας σε κίνηση διεργασίες και λαμβάνοντας αποφάσεις με τις οποίες θα τα ξεπεράσει. Ένας οργανισμός δεν μπορεί να αποφύγει τα φυσιολογικά αυτά προβλήματα, τα οποία άλλωστε είναι χρήσιμα για να γνωρίσει και να αναπτύξει τις ικανότητές του. Όπως ένα μωρό, πρέπει να πέσει για να μάθει να περπατά. Ο οργανισμός πρέπει να μάθει πώς να κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους του, πώς να επιβάλλει πειθαρχία, καθώς και πώς και πότε να λαμβάνει αποφάσεις. Πρέπει να αναπτύξει μία εσωτερική μνήμη εμπειριών προκειμένου να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο της ζωής του.¹⁴

Διευθυντικά στελέχη πολλών νεοσύστατων εταιρειών παραπονιούνται για

το πόσο δύσκολη βρίσκουν την πιστή τήρηση του προϋπολογισμού. Τους λέω πως θα πρέπει να θεωρούν τους εαυτούς τους τυχερούς που έχουν να επιλύσουν τέτοιου είδους προβλήματα όσο ακόμη οι εταιρείες τους είναι μικρές και νέες. Τους δίνεται η ευκαιρία να μάθουν, ενόσω το λάθος τους δεν αποτελεί γεγονός καθοριστικής σημασίας, όπως θα συνέβαινε αν ο οργανισμός ήταν πολύ μεγαλύτερος και το διακύβευμα υψηλότερο. Ένα διοικητικό στέλεχος συνέκρινε τη διαδικασία αυτή με τη σχεδίαση μιας τροχιάς προς ένα σημείο στον χώρο. Στην αρχή, μια μικρή απόκλιση είναι ασήμαντη. Εάν, ωστόσο, επιτρέψετε τη συνέχιση αυτής της απόκλισης, όταν αργότερα θα βρίσκεστε μακριά από το σημείο εκκίνησης, το κόστος διόρθωσης θα είναι τεράστιο. Αν κάποιος δεν αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα φυσιολογικά προβλήματα της παιδικής του ηλικίας, στην ενήλικη ζωή του αυτά μπορούν να γίνουν μη φυσιολογικά, ακόμα και παθολογικά.¹⁵

Τα φυσιολογικά προβλήματα έχουν από τη φύση τους παροδικό χαρακτήρα: τα συναντάτε, τα επιλύετε, μαθαίνετε από αυτά, και προχωράτε παρακάτω. Τα μη φυσιολογικά προβλήματα είναι προβλήματα που οδηγούν σε αδιέξοδο. Συνεχώς «κάνετε κύκλους», βλέποντας τα προβλήματά σας να επαναλαμβάνονται. Αντιμετωπίζετε ξανά και ξανά προβλήματα που νομίζατε ότι είχατε επιλύσει, όμως αυτά επανεμφανίζονται συνεχώς σε μια νέα εκδοχή ή με μια νέα μορφή. Οι προσπάθειες της διοίκησης να τα επιλύσει, επιφέρουν, απλά, πρόσθετες ανεπιθύμητες παρενέργειες. Τα μη φυσιολογικά προβλήματα προκαλούν περιττό πόνο και επιβραδύνουν την πρόοδο του οργανισμού, επιφέροντας υστέρηση στην ικανότητά του να αναπτυχθεί. Του δημιουργούν εμπόδια και τον παγιδεύουν σε ένα συγκεκριμένο στάδιο του κύκλου ζωής. Ο οργανισμός, όπως ένας μεσήλικας που κουβαλά ανεπίλυτα προβλήματα της εφηβείας του, «βρίσκεται σε τέλμα». Σε μη φυσιολογικές καταστάσεις, η διοίκηση αισθάνεται ανίκανη και ανήμπορη να επιλύσει τα ζητήματα μόνη της. Σύμφωνα, ο οργανισμός χάνει την εμπιστοσύνη στην ηγεσία του.

Οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν φυσιολογικά προβλήματα δεν χρειάζονται εξωτερική παρέμβαση. Η επίλυση των προβλημάτων αυτών αποτελεί καθήκον των ηγετών τους. Οι οργανισμοί όμως που αντιμετωπίζουν μη φυσιολογικά προβλήματα έχουν ανάγκη από περιοδικές, εξωτερικές παρεμβάσεις, οι οποίες μπορούν να τους οδηγήσουν στην Ακμή τους και να τους διατηρήσουν εκεί. Οι οργανισμοί με μη φυσιολογικά προβλήματα χρειάζονται παρεμβάσεις από θεραπευτές οργανισμών, οι οποίοι έχουν ευρεία κατάρτιση και οι οποίοι μπορούν να τους βοηθήσουν ώστε να ξεπεράσουν τον φαύλο κύκλο των επαναλαμβανόμενων προβλημάτων που εμποδίζουν την πρόδο τους.

Τα παθολογικά προβλήματα διακρίνονται από τα μη φυσιολογικά προβλήματα λόγω της βαρύτητας και του χρόνιου χαρακτήρα τους. Πρόκειται για προβλήματα τα οποία, επειδή δεν αντιμετωπίστηκαν όταν έπρεπε, απειλούν τώρα την ικανότητα επιβίωσης του οργανισμού. Τα πιο προφανή παραδείγματα παθολογικών προβλημάτων είναι: ανεξέλεγκτες αρνητικές ταμειακές ροές, συνεχής μετανάστευση εκτός οργανισμού ανθρώπινου δυναμικού καθοριστικής σημασίας, ανεπίλυτα προβλήματα ποιότητας, ραγδαία μείωση του μεριδίου αγοράς, τεράστιες απώλειες στην ικανότητα της εταιρείας να συγκεντρώσει οικονομικούς πόρους, και ούτω καθεξής. Οι οργανισμοί, οι οποίοι αντιμετωπίζουν τέτοια προβλήματα, δεν έχουν την πολυτέλεια να επιλέξουν τη θεραπεία, επειδή η θεραπεία απαιτεί χρόνο και ο χρόνος είναι ένας πόρος τον οποίο δεν διαθέτουν. Αντί για έναν θεραπευτή του οργανισμού, το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να προσλάβει έναν ειδικό ανάνηψης του οργανισμού, ο οποίος θα είναι σε θέση να αναλάβει προσωρινά τον ρόλο του διευθύνοντος συμβούλου, και να εκτελέσει οποιαδήποτε «χειρουργική επέμβαση» είναι απαραίτητη. Όπως είπα προηγουμένως, η θεραπεία των παθολογικών προβλημάτων βρίσκεται έξω από τους στόχους αυτού του βιβλίου.

Για να είμαστε επιτυχημένοι ηγέτες, για να εστιάσουμε τις ενέργειές μας και να διαγνώσουμε τις παθογένειες ενός οργανισμού, πρέπει να μάθουμε να διακρίνουμε τα φυσιολογικά προβλήματα –τις μεταβολές εκείνες, τις οποίες πρέπει να βιώσει ο οργανισμός, προκειμένου να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο του κύκλου ζωής– από τα μη φυσιολογικά προβλήματα, τα οποία δεν χρειάζεται να βιώσει.

Η Τυπική έναντι της Βέλτιστης Πορείας

Οι περισσότεροι οργανισμοί ακολουθούν μια τυπική πορεία. Στην πορεία αυτή, αντιμετωπίζουν προβλήματα, τα οποία ανακύπτουν, επειδή οι οργανισμοί δεν έχουν ακόμη αναπτύξει συγκεκριμένες ικανότητες. Επιλύοντας αυτά τα προβλήματα, οι οργανισμοί αναπτύσσουν τις ικανότητες που χρειάζονται προκειμένου να προχωρήσουν στη διαδρομή του κύκλου ζωής. Στη συνήθη ή τυπική πορεία, οι οργανισμοί αναπτύσσουν σταδιακά τη μια ικανότητα μετά την άλλη. Για τις ικανότητες αυτές –το πώς αναπτύσσονται, με ποια σειρά, και το πώς βοηθούν στην επίλυση των προβλέψιμων προβλημάτων του οργανισμού–, θα μιλήσουμε στο Δεύτερο Μέρος αυτού του βιβλίου.

Κατά τη διάρκεια των δέκα χρόνων που μεσολάβησαν από την πρώτη κυκλοφορία αυτού του βιβλίου μέχρι σήμερα, έχω μάθει πως οι οργανισμοί

ενδέχεται να ακολουθήσουν μια συντομότερη πορεία προς την Ακμή, δηλαδή την κατάσταση εκείνη στον κύκλο ζωής όπου τα πάντα –η λειτουργία, η μορφή, η ευελιξία και ο αυτοέλεγχος– συγχρονίζονται. Ένας οργανισμός, ο οποίος βρίσκεται στην Ακμή του, μπορεί να κάνει αλλαγές με ελεγχόμενο τρόπο επιτυγχάνοντας βέλτιστα αποτελέσματα και να διατηρήσει την απόδοση αυτή σε βάθος χρόνου. Ακολουθώντας τη συγκεκριμένη πορεία ένας οργανισμός μπορεί και πρέπει να αναπτύξει όλες μαζί τις ικανότητές του.

Στην παρούσα έκδοση, περιγράφω και τις δύο πορείες. Κατ' αρχάς, παρουσιάζω την τυπική πορεία αναλύοντας τους λόγους για τους οποίους ανακύπτουν προβλήματα σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής. Στη συνέχεια, πραγματεύομαι τη βέλτιστη πορεία και τα αποτελέσματα που αυτή εξασφαλίζει όταν επιλέγεται.

Προς απόδειξη των ισχυρισμών μου, ας μελετήσουμε παραδείγματα που αφορούν τρία διαφορετικά οργανωσιακά προβλήματα.

Είναι απόλυτα φυσιολογικό να αντιμετωπίζουν έλλειψη ρευστότητας οι νεοφυείς επιχειρήσεις – μία κατάσταση την οποία γνωρίζουν πως θα ανακύψει και την προβλέπουν. Όταν μια εταιρεία βρίσκεται στα αρχικά της στάδια, η ανάγκη της για μετρητά προκειμένου να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξη, υπερβαίνει κατά πολύ την ικανότητά της να παράγει τα μετρητά αυτά. Κατά τη διάρκεια της τυπικής πορείας μιας εταιρείας, το πρόβλημα αυτό αποτελεί ένα φυσιολογικό πρόβλημα. Ωστόσο, το φυσιολογικό αυτό πρόβλημα μπορεί να αποφευχθεί εντελώς εάν μια εταιρεία ακολουθήσει τη βέλτιστη πορεία. Μια καλά διοικούμενη εταιρεία θα πρέπει να είναι σε θέση να ξεπεράσει το συγκεκριμένο πρόβλημα με τον σωστό οικονομικό σχεδιασμό. Εάν το επιχειρηματικό της σχέδιο έχει λογική δομή, αν η ηγεσία και ο οικονομικός κλάδος, στον οποίο επιχειρεί, διαθέτουν αξιοπιστία και εμπνέουν σεβασμό, η εισροή χρημάτων θα ακολουθήσει. Συνεπώς, ενώ η έλλειψη ρευστότητας στην τυπική πορεία αποτελεί ένα φυσιολογικό πρόβλημα, στη βέλτιστη πορεία θα θεωρηθεί μη φυσιολογικό, επειδή δεν θα έπρεπε να έχει προκύψει.

Τι θα συμβεί όμως αν μια εταιρεία αντιμετωπίσει ξαφνικά έλλειψη ρευστότητας επειδή η διοίκηση, όντας ανίκανη να προβλέψει τις ταμειακές ροές, δεν είχε προνοήσει για την αντιμετώπιση του προβλήματος; Στη συγκεκριμένη περίπτωση, πρόκειται για ένα πρόβλημα το οποίο είναι μη φυσιολογικό σε μια τυπική πορεία. Η διοίκηση όφειλε να γνωρίζει. Η έλλειψη ρευστότητας θεωρείται παθολογική όταν, ακόμα και μετά την καθιέρωση ελέγχων κόστους και τον σχεδιασμό των ταμειακών ροών, η εταιρεία δεν μπορεί να επιβιώσει. Σε μια τέτοια περίπτωση, μπορούμε να πούμε πως είναι πια πολύ αργά για

θεραπευτική παρέμβαση. Η έλλειψη ρευστότητας μπορεί επίσης να μετατραπεί σε παθολογικό πρόβλημα στην περίπτωση κατά την οποία η διοίκηση αρνείται να αναγνωρίσει την έλλειψη ρευστότητας ως πραγματικό πρόβλημα.

Αναφέρω, για παράδειγμα, μια γνωστή μου εταιρεία, ο ιδρυτής της οποίας ζούσε στη σφαίρα της φαντασίας και ονειρευόταν αυτά που *θα έπρεπε* να συμβούν. Πίστευε πως οι άνθρωποι θα έπρεπε να ήταν ενθουσιασμένοι με τις καινοτόμες ιδέες του. Όντας και ο ίδιος πεπεισμένος, έπειθε τους πάντες πως το πρόβλημα της έλλειψης μετρητών θα επιλυόταν σύντομα με μια εισροή κεφαλαίων από πρόθυμες – ωστόσο άγνωστες – πηγές. Η συγκεκριμένη παθολογία δεν απαντάται τόσο σπάνια. Αποτελεί τραγική ειρωνεία το γεγονός ότι οι ιδρυτές των εταιρειών αυτών πιστεύουν ειλικρινά αυτά που ισχυρίζονται, και, ακόμα και την τελευταία στιγμή, αγνοούν τι συνέβη ή γιατί απέτυχαν οι εταιρείες τους. Κάποιοι αναγνώστες μπορεί να δυσκολεύονται να πιστέψουν κάτι τέτοιο, ωστόσο, έχω υπάρξει μάρτυρας τέτοιας παράνοιας, και μάλιστα, ουκ ολίγες φορές.

Ένα αυταρχικό στυλ διοίκησης μπορεί επίσης να μετατραπεί από φυσιολογικό πρόβλημα σε παθολογία.¹⁶ Έχω συναντήσει συχνά αυτό το σύνδρομο σε νεοσύστατους οργανισμούς κατά τα πρώτα στάδια της ανάπτυξής τους. Όπως υποστήριξα στο βιβλίο μου *Pursuit of Prime*, η αυταρχική διοίκηση είναι επιθυμητή στις νεοσύστατες εταιρείες κατά το στάδιο της ανάπτυξής τους. Όπως οι γονείς πρέπει να καθοδηγήσουν το παιδί τους λέγοντάς του τι να κάνει, με τον ίδιο τρόπο και οι ιδρυτές είναι απαραίτητο να έχουν οι ίδιοι τον έλεγχο για να διατηρηθεί το ενδιαφέρον για τα δημιουργήματά τους. Η ανάγκη για τη διατήρηση του ελέγχου μετατρέπεται σε μη φυσιολογική όταν το αυταρχικό στυλ διοίκησης δεν αλλάζει, προκειμένου να συμβαδίσει με την ανάπτυξη και την ωρίμανση της εταιρείας. Το πρόβλημα γίνεται ακόμη πιο έντονο στην περίπτωση κατά την οποία ο αυταρχικός ηγέτης έχει μόνο δύο επιλογές: να αλλάξει το στυλ του ή να παραχωρήσει την ηγετική του θέση. Οι διαστάσεις του προβλήματος γίνονται παθολογικές όταν καμία δύναμη δεν μπορεί να πείσει τον αυταρχικό ηγέτη, είτε να αλλάξει το στυλ του, είτε να παραδώσει τα ηνία. Έχω ασχοληθεί με αρκετές εταιρείες, στις οποίες οι αυταρχικοί, εγωκεντρικοί, εγωμανείς ηγέτες τους ήταν αδύνατο να αλλάξουν, επειδή τους ανήκαν τα πάντα – και το καρπούζι και το μαχαίρι. Ήταν απρόθυμοι ή ανίκανοι να αλλάξουν το στυλ τους, ακόμη κι αν αυτό σήμαινε τον θάνατο των εταιρειών τους.

Σε μια επιχείρηση που είναι ακόμη «νεοσσός», ο ιδρυτής αποτελεί το σημαντικότερο περιουσιακό της στοιχείο – το ενεργητικό της. Στην περίπτωση όμως που το στυλ του ιδρυτή είναι καταστροφικό, αυτός ή αυτή εξελίσσεται στο μεγαλύτερο παθητικό της εταιρείας. Συνήθως, όταν ένα τέτοιο άτομο πεθαίνει,

πεθαίνει και η εταιρεία, ή η οικογένεια που την κατέχει, χάνει τον έλεγχό της εντός τριών γενεών.¹⁷

Τώρα, ας αναλογιστούμε τη γήρανση του οργανισμού. Πολλοί από εσάς θα εκπλαγείτε με αυτά που θα ακολουθήσουν. Εγώ ο ίδιος ξεπλάγην διότι, όπως όλοι, θεωρούσα τη γήρανση μια κανονική, δύσκολη κατάσταση. Σε τελική ανάλυση, ποιος θα είχε την απαίτηση να παραμείνει νέος για πάντα; Όλοι ποθούμε μια διαρκή νεότητα και ολόκληρες γενιές έχουν αναζητήσει, εις μάτην, ένα ζωτικό ελιξίριο νεότητας. Ωστόσο, εφαρμόζοντας τις μεθοδολογίες μου σε οργανισμούς σε ολόκληρο τον κόσμο ανακάλυψα ότι μπορώ να επιβραδύνω την οργανωσιακή γήρανση. Το γεγονός αυτό με έκανε να αναρωτηθώ αν υπάρχει η δυνατότητα να επιβραδυνθεί η γήρανση και στους ανθρώπους. Οι γιόγκι μοιάζουν να είναι χωρίς ηλικία, και ο θάνατός τους δεν οφείλεται σε ασθένειες του γήρατος. Συνήθως πεθαίνουν υγιείς. Αναγνωρίζουν πότε έρχεται η ώρα να κοιμηθούν και να μην ξυπνήσουν. Ποιος από εμάς δεν θα ήθελε να πεθάνει υγιής, αντί να υποφέρει από τις εξουθενωτικές ασθένειες του γήρατος; Οι άνθρωποι μπορούν να επιβραδύνουν τη διαδικασία γήρανσης. Το ίδιο μπορούν να πράξουν και οι οργανισμοί. Ποιο είναι το μυστικό;

Δεν θα προτρέξω όμως και θα κρατήσω το μυστικό αυτό για ένα από τα επόμενα κεφάλαια.

Οι οργανισμοί μπορούν να έχουν φυσιολογικά ή/και μη φυσιολογικά προβλήματα ανάπτυξης. Τα προβλήματα της γήρανσης στο σύνολό τους θα πρέπει να θεωρούνται μη φυσιολογικά, επειδή η γήρανση ενός οργανισμού μπορεί να αποφευχθεί με την κατάλληλη θεραπευτική αγωγή. Η αντιστροφή της παθολογικής γήρανσης απαιτεί σημαντικές θυσίες, όπως η μείωση του μεγέθους, την οποία θεωρώ ριζοσπαστική λύση σε ένα παθολογικό πρόβλημα.

Η θεραπευτική αντιμετώπιση σε οποιοδήποτε στάδιο του κύκλου ζωής απαιτεί την απομάκρυνση των μη φυσιολογικών προβλημάτων, έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο του κύκλου ζωής και να βιώσει μια νέα σειρά φυσιολογικών προβλημάτων.

Η προληπτική αντιμετώπιση περιλαμβάνει την ανάπτυξη ικανοτήτων που ενισχύουν την προώθηση της εταιρείας προς την Ακμή, και τη διατήρησή της εκεί. Η Ακμή είναι η πλέον επιθυμητή κατάσταση και δεν χρειάζεται η εταιρεία να απομακρυνθεί από αυτήν.

Τώρα που έχουμε πλέον αποσαφηνίσει τους σχετικούς όρους και σκιαγραφήσαμε τον σκοπό και τη δομή αυτού του βιβλίου, ας προχωρήσουμε στην περιγραφή των διαφόρων σταδίων που αφορούν την ανάπτυξη και τη γήρανση των οργανισμών κατά τη διάρκεια μιας τυπικής πορείας.

Σημειώσεις

1. Δείτε P. Watzlawick, J. Weakland, and R. Fisch, *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution* (New York: Norton Books, 1974), για μια σαφή περιγραφή της σχέσης ανάμεσα στην αλλαγή και τα προβλήματα. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι η αλλαγή και τα προβλήματα είναι αλληλένδετα και ότι αναφύονται, αναπόφευκτα, μαζί.
2. Δείτε B. Keeney, *Aesthetics of Change* (New York: Guilford Press, 1983), για μια συζήτηση σχετικά με τον ρόλο της γλώσσας στη δημιουργία των προβλημάτων. Ο συγγραφέας υποστηρίζει πως η «πραγματικότητα» αποτελεί μια συνάρτηση των περιγραφών που κάνουμε. Ως εκ τούτου, τόσο τα προβλήματα, όσο και η διαδικασία της επίλυσής τους, αποτελούν μια συνάρτηση των περιγραφών μας.
3. Οι M. Eigen, R. Winkler, και M. Kimber, *Laws of the Game: How the Principles of Nature Govern Chance* (New York: Harper Colophon Books, 1981), κάνουν μια πειστική συζήτηση για τη σχέση ανάμεσα στις εξελικτικές διαδικασίες στη φύση και στην έμφυτη τάση για επιβίωση σε σύνθετα περιβάλλοντα.
4. Για μια περαιτέρω ανάπτυξη σε σχέση με το συγκεκριμένο θέμα, δείτε J. Diamond, *Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: Norton, 1997) σε μια συζήτηση για τις κοινωνικό-βιολογικές προοπτικές αναφορικά με τις «ορθές αποφάσεις».
5. Οι K. Gergen και D. Whitney, “Technologies of Representation in the Global Corporation”, στο D. Boje, R. Gephart and T. Thatchenkery, eds., *Postmodern Management and Organization Theory* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996), συνεχίζουν μια στοχαστική συζήτηση σχετικά με τον αντίκτυπο της παγκοσμιοποίησης στους ρυθμούς αλλαγής των οργανισμών.
6. L. Holmes and R. Rahe, “The Social Adjustment Rating Scale”, *Journal of Psychosomatic Research*, 11 (1967): 213-218.
7. Οι D. Barry και M. Elmes, “Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse”, *Academy of Management Review* 22, 33 (1997): 429-452, υποστηρίζουν ότι η εκπόνηση σχεδίου αποτελεί μια αφηγηματική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη σεναρίων που μπορούν να προσαρμοστούν στις κρίσεις καθώς αυτές αναδύονται.
8. O S. Kauffman, *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution* (New York: Oxford University Press, 1993) διευρύνει τα επιχειρήματα της θεωρίας του χάους. Καθιστά εξαιρετικά σαφές ότι, σε αναδυόμενα συστήματα μεταξύ τάξης και χάους, ακόμα και σε χαοτικές διαδικασίες, υπάρχει ένα πρότυπο που αναδύεται.

9. Ο E.C. White, “Negentropy, Noise and Emancipatory Thought” στο N.K. Hayles, ed., *Chaos and Order: Complex Dynamics in Literature and Science* (Chicago: University of Chicago Press, 1991) σσ. 236-267, πραγματεύεται κυκλικά πρότυπα που υπάρχουν στην ανάπτυξη ενός νοητικού συστήματος το οποίο διαθέτει, όπως υποστηρίζει, χαρακτηριστικά ενός ζωντανού συστήματος.
10. Δείτε F. Masterpasqua και P. Perna, *The Psychological Meanings of Chaos: Translating Theory into Practice* (Washington, DC: APA, 1997). Οι συγγραφείς μελέτησαν την ψυχολογική αποδιοργάνωση χρησιμοποιώντας τη θεωρία του χάους. Υποστηρίζουν ότι η αλλαγή προκαλεί χάος, το οποίο στη συνέχεια οδηγεί σε προβλήματα ενσωμάτωσης.
11. Οι F. Verela, E. Thompson, και E. Rosch επιχειρηματολογούν στο *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience* (Cambridge: MIT Press, 1993) υπέρ της άποψης ότι η ανατολική φιλοσοφία παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση και την εφαρμογή της ενσωμάτωσης.
12. Ο S. Kauffman, *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity* (Oxford: Oxford University Press, 1995), παρουσιάζει μια εξαιρετικά σαφή και εύληπτη μελέτη για τη σχέση μεταξύ του χάους, ως αποδιοργάνωση, και της τάξης: υπό αυτή την προοπτική, η ενσωμάτωση απαιτεί την εισαγωγή νέων πληροφοριών στο σύστημα.
13. Στην Ανατολή, οι κοινωνίες έχουν εδώ και καιρό ενσωματώσει τις βιολογικές και φυσικές διεργασίες στην κοινωνική τους σκέψη. Στη Δύση, η ιδέα ότι οι άνθρωποι κοινωνικοί οργανισμοί θα μπορούσαν να ερμηνευτούν βασιζόμενοι στους κύκλους ζωής φυσικών οργανισμών διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τη νέα ιστορική κριτική του Διαφωτισμού: από τον Montesquieu (1744), *De L'esprit de loi*; Vico, *Scienza nuova* (1744, 3rd ed.), τον Edmund Burke, και ειδικά τον Condorcet, που έθεσε ως βάση έναν κύκλο ιστορικής ανάπτυξης δέκα σταδίων, (1794) [Sketch of an historical tableau of the progress of human spirit]. Τον 19ο αιώνα, η σύγχρονη επιστήμη της ιστοριογραφίας στράφηκε προς την αντίθετη κατεύθυνση (με την πιθανή εξαίρεση του Hegel και τη διακριτή εξαίρεση των Ρώσων κοινωνικών κριτικών Belinsky, Herzen, και Chernychevsky), στη λεπτομέρεια της έννοιας «το γεγονός ως γεγονός». Τον 20ο αιώνα, η ιστοριογραφία ασχολήθηκε περισσότερο με τις υπερβατικές ιστορικές αξίες και όχι με τα ενυπάρχοντα «κυκλικά» πρότυπα ερμηνείας των ανθρώπινων οργανώσεων, με τις εξαιρέσεις του O. Spengler (*Der Untergang des Abendlandes*, 1919) και την πιο επιτυχημένη, αλλά και αμφιλεγόμενη, μελέτη των παγκόσμιων πολιτισμών βασισμένη σε ένα πρότυπο κύκλου ζωής, από τον A. Toynbee (*A Study of History*, 1946-).

Η ώθηση για μελέτες σχετικά με τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων τον 20ο αιώνα, προήλθε από τις νέες κοινωνικές επιστήμες της κοινωνιολογίας (τον θετικισμό του Comte, τον 19ο αιώνα) και, ιδιαίτερα, από την ψυχολογία (ειδικά τον

Piaget, [1954]), τον M. Klein και την ψυχοδυναμική που αναπτύχθηκε από τη σχολή Tavistock και, ειδικότερα τις μελέτες του Erik Erikson σχετικά με τα στάδια της ανθρώπινης ανάπτυξης (με συνεχείς αναφορές από συγγραφείς επιχειρηματικών βιβλίων σχετικά με τον κύκλο ζωής). Ταυτόχρονα με αυτό το ενδιαφέρον, στα τέλη της δεκαετίας του 1930 εμφανίστηκε στα επιχειρηματικά κείμενα η εισαγωγή των τυπολογιών, των σταδίων των οργανισμών, και της δυναμικής της διοίκησης, ειδικότερα του J. Schumpeter σχετικά με την επιχειρηματικότητα και την γραφειοκρατία: *Business Cycles: A Theoretical, Historical & Statistical Analysis of the Capitalist Process* (New York: McGraw Hill, 1939), και του Max Weber με τη μετάφραση στα Αγγλικά της πραγματείας του, του 1912, ως *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle* (1932· 1954), του D.C. McClelland (1961), ειδικά η έρευνά του σχετικά με την επιχειρηματικότητα στα χωριά της Ινδίας, του P. Drucker (1946·1954), καθώς και οι ευαισθητοποιήσεις για περαιτέρω μελέτη των οργανισμών σε σχέση με τη στρατηγική και τη δομή, από τον A.B. Chandler (1962). Η χρήση της έννοιας του κύκλου ζωής στην οικογένεια, τον γάμο και στις επαγγελματικές σπουδές εξαπλώθηκε επίσης εν μέρει υπό την επίδραση του Erikson (PC Glick et al. (1955)), του S. Minuchin (1974), και αργότερα παρήγαγε μια σειρά σημαντικών μελετών σχετικά με την οικογένεια και τον γάμο, παράλληλα με τις μελέτες του κύκλου ζωής των οργανισμών, ειδικά των Carter και McGoldrick (1989).

Μια πρώτη προσπάθεια να οικοδομηθεί ένα μοντέλο κύκλου ζωής, πραγματοποιήθηκε από τους D. Super et al., στο *Teacher's College Record*, 58 (1957), οι οποίοι διαίρεσαν την επαγγελματική ζωή σε πέντε στάδια, από την ανάπτυξη έως την παρακμή. Άλλα πρώιμα κείμενα για την εφαρμογή της εν λόγω ιδέας στις επιχειρήσεις, ήταν του E.T. Penrose σχετικά με τις βιολογικές αναλογίες σε σχέση με την εταιρεία (1952), του D.H. Thain σχετικά με τα στάδια της εταιρικής ανάπτυξης (1969), του L. L. Steinmetz σχετικά με τη δυναμική της ανάπτυξης και της επιβίωσης (1969), και του A. Tanski (1980). Ένα καθοριστικής σημασίας άρθρο για την προώθηση των μελετών σχετικά με τους κύκλους ζωής ήταν του L. E. Greiner στο *Harvard Business Review* (1970), (1970) με θέμα «Μοτίβα Αλλαγής των Οργανισμών», στο οποίο διατύπωσε πέντε στάδια ανάπτυξης. Στη δεκαετία του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990, σημειώθηκε μια έξαρση των «εξελικτικών» μελετών και εκείνων που αφορούσαν τους κύκλους ζωής. Τον Ιούλιο του 1986, το *Business Periodicals* κατέλαβε για πρώτη φορά τη δεύτερη θέση στην κατηγορία της επιχειρηματικής έρευνας και έκδοσης. Το 1980, οι J.R. Kimberly, R.H. Miles, et al., συγκέντρωσαν μια σειρά από άρθρα στο *Organizational Life Cycle*, το οποίο περιλάμβανε συμμετοχές των N. Tichy, W. Ouchi, J. Freeman και D.A. Whetten. Άλλες σημαντικές μελέτες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας περιλάμβαναν, μεταξύ άλλων, τα έργα των: D. Boulding (1974, 1975 σχετικά με την «παρακμή»)· D.A. Whetten (1980 και επόμενα άρθρα, επίσης σχετικά με την «παρακμή»)· J.B. Miner

(1982, σχετικά με τους «τύπους επιχειρηματικότητας» και τα «στάδια» της γραφειοκρατίας)· R.E. Berenbeim (1984, σχετικά με τις «οικογένειες επιχειρήσεων»)· J. Freeman (1982, σχετικά με τη «φυσική επιλογή και επιβίωση»)· P.H. Mirvis (1977)· W.G. Dyer, Jr. (1986, σχετικά με τις «μεταβολές στις οικογενειακές επιχειρήσεις»)· L.M. Miller (1990, με μια διαδικασία ανάπτυξης έξι σταδίων).

Κατά τη δεκαετία του 1980, πραγματοποιήθηκαν αρκετές διαχρονικές έρευνες σχετικά με την «αποτελεσματικότητα» και την «προβλεψιμότητα» των σταδίων του κύκλου ζωής, από τους D. Miller, J. Freeman, D. Miner, K.S. Cameron, R.E. Quinn, P.H. Friesen, R. Drazin, R.K. Kazanjian, μεταξύ άλλων. Οι D. Μίλερ και P.H. Ο Friesen (1983) εξέτασαν πέντε στάδια ανάπτυξης και παρακμής τα οποία υποστηρίζονταν από 54 μεταβλητές με επικράτηση των «συμπληρωματικών» σε κάθε στάδιο, μια δοκιμή με θετικά αποτελέσματα προβλεψιμότητας. Οι R. Drazin και R.K. Kazanjian (1990) χρησιμοποίησαν τη διαδικασία del για την ανάλυση των προβλέψεων τριών ξεχωριστών σταδίων των προτύπων των «επιτακτικών κύκλων ζωής». Βρήκαν κάποια υποστήριξη. Τα συνολικά αποτελέσματα τέτοιων μελετών ήταν ασαφή.

Στη δεκαετία του 1990, η έρευνα σχετικά με τη θεωρία του κύκλου ζωής άλλαξε, δίνοντας τη θέση της στη μελέτη άλλων τμηματικών προσεγγίσεων στην ανάπτυξη και μεταμόρφωση των οργανισμών. Η δυσκολία σε πολλές από αυτές τις πρώιμες –και επαναστατικές– μελέτες είναι ότι αναζητήσαν είτε μια μηχανιστική εφαρμογή στις οργανικές πραγματικότητες της ζωής και του οργανισμού, αντιμετωπίζοντας τις κανονικότητες ως απόλυτες ή σταμάτησαν με κάποιο τρόπο να εξετάζουν τις μεταβολές και τις λεπτές διαφορές της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Είχα την εξαιρετική τύχη να εφαρμόσω τη θεωρία μου σε περισσότερες από 500 εταιρείες σε ολόκληρο τον κόσμο στο «εργαστήριο εμπειρίας», και η συγκεκριμένη εμπειρία παρείχε συνεχή ανατροφοδότηση και τροποποιήσεις σε αυτή τη θεωρία του κύκλου ζωής.

14. Στο βιβλίο του *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life* (Boston: Belknap Press, 1995), ο R. Kegan αναπτύσσει ένα μοντέλο σχετικά με τα στάδια εξέλιξης της συνείδησης. Είναι ενδιαφέρον να μελετήσουμε τον τρόπο με τον οποίο τα διευθυντικά στελέχη αναπτύσσουν τις διοικητικές τους δεξιότητες και τις δεξιότητες στις σχέσεις προκειμένου να διαπραγματευτούν, να διαχειριστούν τις διαφορές και να συνεργαστούν. Σύμφωνα με τον Kegan, πρόκειται για δεξιότητες που διαμορφώνονται σταδιακά, καθώς η ίδια η συνείδηση διαμορφώνεται και αναπτύσσεται σταδιακά. Το συγκεκριμένο μοντέλο υποδηλώνει ότι η σωστή διοίκηση απαιτεί κάτι περισσότερο από έναν μεταπτυχιακό τίτλο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.
15. Δείτε A. Maslow, ed., *Motivation and Personality*, 3rd ed. (New York: Harper Press, 1987) · από τα πολλά έργα του Erik Erikson, δείτε ειδικά το *Childhood and*

Society, 2nd ed. (New York: Norton, 1963), *Identity and the Life Cycle* (New York: Norton, 1980), και το *Identity: Youth and Crisis* (New York: Norton, 1968).

16. Στο *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), οι L. Bolman and I. Deal πραγματεύονται τον ρόλο του ηγέτη στη διαμόρφωση του πλαισίου των προβλημάτων για επίλυση. Σημειώνουν ότι το στυλ της διοίκησης αποτελεί το κλειδί για να μπορέσουμε να καλλιεργήσουμε αποτελεσματικά πλαίσια δράσης που προωθούν τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη.
17. Δείτε D. Bork, et al., *Working with Family Businesses: A Guide for Professionals* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996) για μια περιγραφή της πολυπλοκότητας του κύκλου ζωής της οικογενειακής επιχείρησης, η οποία αναφέρεται στα συγκεκριμένα είδη προβλημάτων που αντιμετωπίζει η οικογενειακή επιχείρηση στην εξέλιξή της, δηλ. τη διαδοχή.