

# Η ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Ο**Ι ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ έχουν μικρότερη ζωή από έναν άνθρωπο. Πολλές από αυτές πεθαίνουν στα πρώτα χρόνια της δημιουργίας τους, έχοντας αποτύχει να αναπτύξουν επιτυχείς κανόνες και μένοντας εξαρτημένες από ορισμένα άτομα. Επίσης, ακόμη και επιτυχημένες εταιρείες αδυνατούν, σε σημείο που να είναι εύκολος στόχος για τους ανταγωνιστές. Άλλες επιχειρήσεις τα παταούν οικειοθελώς. Είναι εύλογο, λοιπόν, να αναρωπιέται κανείς τι προξενεί αυτήν την αποτυχία. Η βασική αιτία είναι το περιβάλλον, το οποίο αλλάζει. Όταν αυτό συμβεί, ο οργανισμός πρέπει να αλλάξει γρήγορα τη διοικητική πολιτική του.

Γιατί όμως οι επιχειρήσεις δεν βλέπουν τα σημάδια της αλλαγής; Οι ψυχολόγοι πιστεύουν πως υπάρχει ανθρώπινη αντίσταση στην αλλαγή. Όταν η αλλαγή είναι απαίτηση επιβίωσης, η αντίσταση πρέπει να ξεπεραστεί, και αυτό μπορεί να γίνει μόνο με πόνο. Ο πόνος είναι ο παράγοντας που αναγκάζει τους ανθρώπους και τα ζωντανά συστήματα να αλλάζουν λόγω κρίσης, η οποία διαρκεί αρκετά, και έτσι οι περισσότεροι άνθρωποι στον οργανισμό αισθάνονται ότι κάτι πρέπει να κάνουν γ' αυτό. Έτσι, λοιπόν, για να ξεπεράσει η διοίκηση την κατάσταση κρίσης στην οποία βρίσκεται, πρέπει να εφαρμόσει αλλαγές, παρ' όλο που αυτό είναι πολύ επικίνδυνο.

Μολονότι η παραπάνω κατάσταση φαίνεται πολύ δύσκολη, η εξήγηση που δίνεται, παρέχει ελπίδα βελτίωσης. Από μελέτη της εταιρείας Shell διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν εταιρείες οι οποίες ζουν από 100 έως 700 χρόνια. Καθεμιά από αυτές τις εταιρείες επιβιώνει εν μέσω σειράς περιβαλλοντικών αλλαγών. Η πραγματοποίηση αλλαγών εσωτερικής διοίκησης πριν από την κρίση είναι πιθανόν να γίνει αν η αλλαγή του περιβάλλοντος γίνει αντιληπτή εγκαίρως. Οι εταιρείες που ζουν πολύ δείχνουν ότι κάτι τέτοιο είναι δυνατόν.

Ωστόσο, γιατί υπάρχουν πολλές εται-

ρείες οι οποίες δεν βλέπουν τι γίνεται γύρω τους; Η πρώτη εξήγηση είναι ότι δεν μπορείς να δεις ό,τι το μυαλό σου δεν έχει βιώσει πριν και οτιδήποτε σου προκαλεί δυσάρεστα συναισθήματα. Μία άλλη, πιο πρόσφατη, εξήγηση αναφέρει ότι το ανθρώπινο μυαλό αγγίζει το μέλλον.

Φαίνεται ότι μέρος του μυαλού απασχολείται διαρκώς φτιάχνοντας σχέδια, προγράμματα και δράσεις για το μέλλον. Όσο πιο υγιές είναι το μυαλό τόσο περισσότερο τα εναλλακτικά χρονικά μονοπάτια φτιάχνονται με ευνοϊκές και μη ευνοϊκές συνθήκες. Ίσως ακούγεται ως μια αντίφαση του χρόνου, δεν έχουμε όμως μόνο τη μνήμη του παρελθόντος,

---

“Για να επιβιώσει  
μια επιχείρηση πρέπει  
να διαφοροποιεί  
γρήγορα τη διοικητική  
πολιτική της, αναλόγως  
των αλλαγών του  
περιβάλλοντός της”

---

αλλά και τη μνήμη του μέλλοντος. Το μήνυμα από αυτή την έρευνα είναι φανερό: Δεν μπορούμε να λάβουμε ένα σημάδι από τον έξω κόσμο εκτός και αν είναι σχετικό με επιλογές που έχουμε επεξεργαστεί για το μέλλον.

Σε αυτό το σημείο η λύση στο πρόβλημα που εξετάσαμε παραπάνω μπορεί να είναι απλή: Όσες περισσότερες επιλογές δημιουργούμε τόσο περισσότερα σχετικά σημάδια αντιλαμβανόμαστε προτού αναπτυχθεί η κρίση. Παρ' όλα αυτά, η έγκαιρη αντίληψη των σημάτων δεν είναι το μόνο στοιχείο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Ανάμεσα στην αντίληψη των σημάτων και στη δράση υπάρχουν δύο στάδια. Πρέπει να ανακαλύψουμε τι σημαί-

νουν τα σημάδια για την επιχείρησή μας και να εξαγάγουμε κάποια συμπεράσματα. Και είναι προτιμότερο αυτή η διαδικασία να μη γίνει μόνο στο μυαλό ενός διευθυντή, αλλά όλων όσοι μπορούν να δράσουν. Δυστυχώς, πολλοί διευθυντές θεωρούν ότι είναι σωστό να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα όπως το αντιμετωπίσαν στο παρελθόν. Σκέφτονται ότι αφού δούλεψε τότε, μπορεί να δουλέψει και τώρα. Η ιστορία πράγματι επαναλαμβάνεται, αλλά ποτέ με τον ίδιο ακριβώς τρόπο.

Σε μια εταιρεία, όπως σε ένα πλοίο, υπάρχει σαφώς ορισμένη δομή, ιεραρχία, με ένα αφεντικό στην κορυφή και όλους τους άλλους σε συγκεκριμένη δραστηριότητα. Οι εντολές ταξιδεύουν προς τα κάτω και η επικοινωνία προς τα πάνω. Ένα καράβι, όπως η επιχείρηση, έχει έναν ή πολλούς ιδιοκτήτες, οι οποίοι έχουν το νόμιμο δικαίωμα να το στείλουν όπου θέλουν ή να το πουλήσουν, αν το επιθυμούν – για τους δικούς τους προσωπικούς σκοπούς. Εν συντομία, το πλοίο είναι μια μηχανή με ανθρώπους μέσα της. Η ιστορία είναι γεμάτη από αξιοθαύμαστα παραδείγματα ανθρώπων οι οποίοι θυσίασαν τους εαυτούς τους για να σώσουν το πλοίο. Αντιθέτως, στην επιχείρηση δεν υπάρχει συγκεκριμένος δρόμος, όπως στη θάλασσα, το λιμάνι του προορισμού είναι άγνωστο. Δεν μπορούμε να προσανατολιστούμε την εταιρεία σε έναν απολύτως προκαθορισμένο προορισμό. Κάνουμε βήματα, ένα κάθε φορά, σε ένα άγνωστο μέλλον.

Μία επιχείρηση δεν είναι μία μηχανή με ανθρώπους. Στην πραγματικότητα, είναι ακριβώς το αντίθετο. Μία κοινότητα ανθρώπων με μηχανές, οι οποίες, αν είναι απαραίτητο, θα θυσιάζονταν για να σώσουν τη δουλειά της κοινότητας.

ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΚΡΑΣΟΠΟΥΛΟΥ

Τριτοετής φοιτήτρια  
του Οικονομικού Πανεπιστημίου  
Αθηνών, Τμήμα Διοικητικής  
Επιστήμης και Τεχνολογίας