



Κρίση: απόκριση, στρατηγική, συλλογικότητα

Χαρίδημος Κ. Τσούκας

Καθηγητής Οργάνωσης και Διοίκησης στην Ερευνητική Θέση
«Γεώργιος Δ. Μαύρος», ALBA Graduate Business School
Καθηγητής Οργανωσιακών Σπουδών στο University of Warwick (Βρετανία)

Η κρίση συγκεντρώνει το μυαλό. Αν η ρουτίνα παγιώνει λειτουργίες και συνήθειες, πράγμα σημαντικό σε κάθε οργανωμένη συλλογικότητα, η κρίση τις ανατρέπει. Απαιτεί ταχύτητα απόκρισης, εμπνευσμένη στρατηγική, και αυτενεργό συλλογικότητα. Και τα τρία είναι δύσκολα.

Η κρίση δεν είναι στιγμιαίο φαινόμενο, όπως μια έκρηξη. Συνήθως υπάρχουν πρώιμα προειδοποιητικά σημάδια, αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου, τα αποτελέσματά της κορυφώνονται. Η κρίση έχει διάρκεια ζωής, είναι διαδικασία. Μοιάζει περισσότερο με χιονοστιβάδα ή με καταιγίδα. Η τρομοκρατική επίθεση κατά των Δίδυμων Πύργων της 11/9/2001, όσο κι αν ήταν πρωτοφανής ως προς τη μέθοδό της, δεν ήταν καινοφανής ως προς τον στόχο. Σε μικρότερη κλίμακα, με άλλες μεθόδους, συνέβη και στη δεκαετία του 1990. Η οικονομική κρίση που περνούμε δεν ξεκίνησε με την κατάρρευση της Lehman Brothers πριν από ένα χρόνο αλλά με τις πρώτες χρεοκοπίες τραπεζών όπως η Northern Rock και η Bear Sterns. Η καταστροφική μεγαπυρκαγιά στην Αττική ήταν σίγουρα απροσδόκητη, αλλά τα βουνά της Αττικής καίγονται κάθε χρόνο. Είχαμε προειδοποιηθεί.

Τα πρώιμα προειδοποιητικά σημάδια, αν διαγνωσθούν έγκαιρα, μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να οργανωθεί καλύτερα έτσι ώστε να αντεπεξέλθει στην κορύφωση της κρίσης. Πρώτιστο καθήκον, λοιπόν, των επιχειρηματικών ηγετών είναι να πασχίζουν να διαθέτουν οξυμένη αντιληπτική λειτουργία - οξυδέρκεια. Να διαβλέπουν τα πρόδρομα σημάδια που, αργότερα, ίσως πάρουν τη μορφή χιονοστιβάδας. Να έχουν το σθένος να θέτουν στον εαυτό τους εκείνα τα αναστοχαστικά ερωτήματα που δεν αφορούν μόνο πιθανές εξελίξεις αλλά, κυρίως, την ετοιμότητα του οργανισμού να τις αντιμετωπίσει. Όσο πιο δύσκολα είναι τα ερωτήματα, τόσο πιο οξυδερκείς θα είναι, πιθανόν, οι απαντήσεις.

Ο κίνδυνος είναι η αυταπάτη. Ακόμα και ευφυείς άνθρωποι αυταπατώνται όταν προσχωρούν άκριτα στη νοοτροπία του συρμού, υπερεκτιμούν τις δυνατότητές τους, ή ενδίδουν στον πειρασμό της αυτοεξυηρητικής αισιοδοξίας. Το 1942 ο στρατιωτικός διοικητής Σιγκαπούρης στρατηγός Πέρσιβαλ αγνόησε συστηματικά όλες τις υποδείξεις να οχυρώσει αμυντικά το ευάλωτο βόρειο τμήμα της Σιγκαπούρης. Αρνήθηκε να πάρει τα σχετικά μέτρα, μέχρι που το νησί έγινε βορά των Ιαπώνων εισβολέων. Ο εχθρός ήταν προ των πυλών αλλά ο στρατηγός θεώρησε δειλία να θωρακίσει αμυντικά την επικράτειά του. Ήταν θύμα της αυταπάτης ότι ήταν πανίσχυρος.



Η κρίση απαιτεί ταχύτητα απόκρισης. Όσοι εξ επαγγέλματος χειρίζονται κρίσεις το ξέρουν καλά. Το 80% των αποφάσεων που παίρνουν οι επιχειρησιακοί αξιωματικοί της πυροσβεστικής το κάνουν μέσα σε ένα λεπτό. Όπως ανακαλύψαμε στην πρόσφατη μεγαπυρκαγιά της Αττικής, η ολιγωρία κοστίζει. Χρειάζεται όμως και φαντασία. «Για να είσαι καλός πυροσβέστης χρειάζεται να έχεις καλές φαντασιώσεις», είπε ένας πυροσβέστης στον μελετητή διαδικασιών λήψης αποφάσεων σε φυσικές συνθήκες Γκάρυ Κλάιν. Εννοούσε ότι είναι σημαντικό για έναν αξιωματικό της πυροσβεστικής να μπορεί να φανταστεί πως ξεκίνησε η φωτιά, πως θα επεκταθεί, τι θα συμβεί αν κάνει αυτό ή εκείνο. Η ικανότητα διανοητικής προσομοίωσης – να μπορείς να φανταστείς διαφορετικά σενάρια – καθορίζει και την ποιότητα της απόκρισης.

Η κρίση απαιτεί στρατηγική και συστημική σκέψη. Ποιες είναι οι προτεραιότητες; Τι πρέπει να γίνει τώρα, άμεσα, και τι αργότερα; Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι; Πως εντάσσονται τα μέτρα ταχείας απόδοσης στο ευρύτερο σχέδιο της επιχείρησης; Ποιο είναι το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα και πως πλήττεται με τη νέα κατάσταση; Η δυσκολία εδώ είναι να είναι κανείς μονομερής, ας πούμε να θεωρήσει ότι η περικοπή κόστους είναι αυτό που κυρίως μετράει, και να αγνοήσει άλλες παραμέτρους εξόχως σημαντικές μεσοπρόθεσμα. Για τον Μαρκ Χάρντ, επικεφαλής της Hewlett-Packard, η φιλοσοφία του είναι και περικοπή κόστους και προώθηση της καινοτομίας, όχι μόνο το ένα ή το άλλο.

Τα πειστικά προβλήματα, όπως π.χ. η μείωση κόστους, απαιτούν γρήγορες απαντήσεις. Αν όμως αυτό συμβεί σπασμωδικά, δίχως σχέδιο, τα οφέλη από τη μείωση του κόστους θα συνοδεύονται από παράπλευρες απώλειες (π.χ. απώλεια αξιών ανθρώπων). Είναι σημαντικό η στρατηγική να ιεραρχεί προτεραιότητες, να είναι ευέλικτη, να δει τον οργανισμό συστημικά. Είναι όμως σημαντικό να σκέφτεται κανείς όχι με τον τρόπο της κλασικής λογικής, αλλά να αντιλαμβάνεται τις αναπόφευκτες αντιφάσεις, τα παράδοξα και τα διλήμματα που δημιουργούνται. Κάνοντας επιμέρους κινήσεις να μη χάνει την εικόνα του «όλου». Χρειάζεται φαντασία και συνθετική σκέψη.

Η κρίση φέρνει δυσθυμία, ίσως και πανικό. Το ηθικό πέφτει, το νόημα αδυνατίζει, η προοπτική ξεθωριάζει. Ύψιστο μέλημα του ηγέτη είναι να εμπυχώσει τον οργανισμό, να δείξει στους ανθρώπους ότι υπάρχει μέλλον και τους ανήκει. Σε περίοδο κρίσης ο ηγέτης γίνεται το επίκεντρο της προσοχής όλων. Όχι μόνο για καθοδήγηση αλλά και για ενθάρρυνση. Η συμπεριφορά του συμβολίζει – ενσαρκώνει προτεραιότητες, δείχνει στους υπόλοιπους τις συλλογικές αξίες. Ο πρώην δήμαρχος της Νέας Υόρκης Τζουλιάνι εξέφρασε, με τη στάση του στη διάρκεια της κρίσης της 11/9, το κουράγιο και την αισιοδοξία. Ο ηγέτης που εμπυχώνει και εμπνέει, ωθεί τους υφισταμένους του να ταυτιστούν με τον οργανισμό, να επωμιστούν θυσίες, να αυτενεργήσουν για το καλό του οργανισμού. Η κρίση μπορεί, υπό όρους, να ενισχύσει την πρωτοβουλία, την εφευρετικότητα, τη συλλογικότητα.