

SETH GODIN

Η ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΑΡΚΕΤΗ

Οι επιτυχημένες εταιρείες
εγκαταλείπουν την ανησυχία
και αγκαλιάζουν την αλλαγή

Μετάφραση: Δάφνη Παπαδούδη



ΚΑΛΙΔΑΡΙΣΜΟΣ

Πρόλογος του Κάρολου Δαρβίνου	13
Εισαγωγή Πέρα από την επιβίωση	19
Η ιστορία του Πολ Όρφαλα: Είναι θέμα διαδικασίας, όχι σχεδίου δράσης	22
Η επιβίωση δεν αρκεί: Σύνοψη	24
Κεφάλαιο 1 Αλλαγή	29
Γκιλοτίνα ή ράφι;	29
Πανικός στη δουλειά;	31
Οι επιχειρήσεις που δεν αλλάζουν κινδυνεύουν	35
Η αλλαγή είναι η νέα κανονικότητα	36
Τι συμβαίνει όταν οι ιαγουάροι πεθαίνουν;	39
Το πρόβλημα με τα εργοστάσια	41
Τι σχέση έχει το διαδίκτυο με το χάος;	43
Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις μισούν την αλλαγή	45
Η υπόσχεση των βρόχων θετικής ανάδρασης και ο εκτροχιασμός	47
Ο εκτροχιασμός δεν διαρκεί για πάντα – όπως τίποτε άλλωστε	51
Η καλύτερη μορφή εκτροχιασμού είναι η λιγότερο προφανής	52
Η εξέλιξη ως εναλλακτική λύση	53
Κεφάλαιο 2 Τι πρέπει να γνωρίζει κάθε διευθύνων σύμβουλος για την εξέλιξη	55
Ο ανταγωνισμός κινητοποιεί την αλλαγή	55
Οι μεγάλες ιδέες	57
Τι είναι τα μιμίδια;	57
Άλλο μιμίδια, άλλο γονίδια	62

Η περιοδικότητα των μιμιδίων	63
Γονίδια εναντίον μιμιδίων	66
Η εξέλιξη δεν θα εξαφανιστεί αν κλείσουμε τα μάτια	68
Κεφάλαιο 3 Ο φόβος και το ζουμάρισμα	71
Τέσσερις λόγοι που οι άνθρωποι παγώνουν μπροστά στην αλλαγή	71
Το πρώτο εμπόδιο στην αλλαγή: Επιτροπές	72
Το δεύτερο εμπόδιο στην αλλαγή: Κριτικοί	73
Οι ηγέτες της αγοράς φοβούνται την αποτυχία	77
Αλλαγή σημαίνει θάνατος	78
Γιατί η διαχείριση αλλαγών δεν είναι αποτελεσματική	81
Για να δημιουργήσουμε μια εταιρεία που θα αποδεχτεί την αλλαγή, πρέπει να επαναπροσδιορίσουμε την αλλαγή	83
Κεφάλαιο 4 Εσείς ζουμάρετε;	85
Αρχίστε να ζουμάρετε προτού έρθει η κρίση	89
Τι συμβαίνει με τη δημιουργική επιχείρηση;	91
Πρώτα ζουμάρουμε και μετά κάνουμε ερωτήσεις	92
Συγκρίνουμε το ζουμάρισμα με τον ανασχεδιασμό	94
Αποφύγετε τον δράκο, μην τον σκοτώσετε	95
Τι είδους πόνο θα νιώσετε;	97
Κεφάλαιο 5 Η εταιρεία σας έχει mDNA	99
Το λεξιλόγιο των γονιδίων και των μιμιδίων στη φύση και στην εργασία	99
Η δύναμη της μεταφοράς	102
Γιατί η εξέλιξη είναι αποτελεσματική	104
Οι εταιρείες εξελίσσονται	106
Η εξέλιξη από κάτω προς τα πάνω	109
Η Κόκκινη Βασίλισσα πηγαίνει στη δουλειά	112
Ένας καλός λόγος που οι διευθύνοντες σύμβουλοι απορρίπτουν την εξέλιξη ως εναλλακτική λύση – και γιατί κάνουν λάθος	115

Οι διευθύνοντες σύμβουλοι απολαμβάνουν να επιλέγουν αριθμούς του λόττο	119
Η εξέλιξη στη Wal-Mart	123
Φυσική εξέλιξη και τεχνητή εξέλιξη	125
Εκτροχιασμός στο μάξιμουμ	127
Αρκεί η επαυξητική αλλαγή;	130

Κεφάλαιο 6 Νικηφόρες στρατηγικές, πώς θα ξεκολλήσετε, και το σεξ 133

Το γαλλικό πληκτρολόγιο	133
Η νικηφόρα στρατηγική	134
Προσκόλληση στη νικηφόρα στρατηγική	140
Οι ικανοί άνθρωποι αγκαλιάζουν την τρέχουσα νικηφόρα στρατηγική	142
Φορτώνοντας τη νέα νικηφόρα στρατηγική	144
Η εξαφάνιση ως τρόπος ζωής	145
Η σεξουαλική επιλογή εν δράσει	147
Πώς μπορούν οι εταιρείες να χρησιμοποιήσουν τις στρατηγικές σηματοδότησης	151
Το πιο σημαντικό σεξ που κάνετε είναι με το αφεντικό σας	153
Υιοθετήστε ένα νέο mDNA	155
Το σεξ είναι σημαντικό	158
Επιλέγοντας τεχνητά το mDNA της εταιρείας σας (με άλλα λόγια, απολύοντας κόσμο)	161
Επιλέξτε τους πελάτες σας, επιλέξτε το μέλλον σας	163

Κεφάλαιο 7 Δουλοπάροικοι, καλλιεργητές, κυνηγοί και μάγοι 165

Ο κίνδυνος των προτύπων	165
Η Amazon κάνει μικροαλλαγές και δοκιμές ενώ η Wal-Mart πασχίζει	166
Δουλοπάροικοι, καλλιεργητές, κυνηγοί και μάγοι	169
Η ζωή του δουλοπάροικου	171
Γιατί οι εταιρείες προσλαμβάνουν δουλοπάροικους;	174
Το τέλος της εποχής των δουλοπάροικων	175

Πώς οι δουλοπάροικοι μεταμορφώνονται σε καλλιεργητές	176
Αφήστε μερικούς δουλοπάροικους να δουλέψουν κάπου αλλού	178
Οι καλλιεργητές ξέρουν πώς να κάνουν μικροαλλαγές	180
Η Amazon ξέρει πώς να καλλιεργεί	181
Η QVC ξεπερνάει στην καλλιέργεια την Amazon	182
Σκεφτείτε σαν σερβιτόρος	184
Οι κυνηγοί δεν κατέχουν γη	187
Η AOL ξέρει πώς να κυνηγά	189
Βρόχοι ταχείας ανάδρασης για κυνηγούς	190
Πολλές εταιρείες δεν έχουν ιδέα πώς να κυνηγήσουν	191
Επιλέξτε τους υπαλλήλους σας, επιλέξτε το μέλλον σας	192
Οι μάγοι εφευρίσκουν	194
Υπέρ της χαλάρωσης	195
Κεφάλαιο 8 Το βασικό δομικό στοιχείο είναι οι άνθρωποι	201
Αρχή και τέλος είναι το άτομο	201
Αλλάζοντας το προσωπικό σας mtDNA:	
Κακά μαντάτα από την αδελφή μου	203
Βρείτε ένα σπουδαίο αφεντικό	205
Αν θέλετε τη σούπα, να παραγγείλετε τη σούπα	207
Καθ' οδόν προς την εταιρεία που ζουμάρει	210
Ο καλύτερος τρόπος για να εμποδίσετε την εταιρεία σας να ζουμάρει	212
Η λέσχη του ζουμαρίσματος	214
Πώς θα αποφύγετε την παγίδα της εξαγοράς	215
Κεφάλαιο 9 Γιατί λειτουργεί τώρα: Ταχεία ανάδραση και φθηνά έργα	217
Βρόχοι ταχείας ανάδρασης	217
Η δύναμη της δεσμευτικής ερώτησης	222
Το Linux είναι κουλ – αλλά δεν είναι αυτό που νομίζετε	223

Τεχνολογία και βρόχοι ταχείας ανάδρασης	225
Όταν το δω, θα καταλάβω – Η δύναμη των πρωτοτύπων	226
Η παγίδα της πρωτοτυποποίησης	229
Τα δεδομένα δεν είναι πληροφορίες – Η υπόσχεση της IT	231
Στέλνοντας έναν άνθρωπο στο φεγγάρι	232
Σπασμένος βρόχος ανάδρασης	234
Εφαρμόζοντας τη διαδικασία της απενημέρωσης	236
Προγραμματισμός για επιτυχία... και αποτυχία	239
Κεφάλαιο 10 Τακτικές επιτάχυνσης της εξέλιξης	241
Υιοθετήστε τη μέθοδο Charrette	241
Τα ζώα εξελίσσονται σε τακτική βάση	242
Επαναφέρετε το έτος κατασκευής	244
Στοχεύστε στην εναλλαγή των ομάδων που δουλεύουν σε νέα μοντέλα	245
Το καλύτερο ξεπερνάει το τέλειο	247
Η επιβράδυνση δεν είναι το αντίθετο της βιασύνης	248
Τι να κάνετε αν οι υπάλληλοί σας προσκολληθούν	250
Τι αξίζει να κλέψετε από το σούπερ μάρκετ	252
Η αιώνια ιστοσελίδα	254
Όλοι ανταλλάσσουν ιδέες	255
Το κουτί των προτάσεων ζει και βασιλεύει	256
Κάντε το τεστ του σκουπιδοτενεκέ	258
Ζώντας με σπασμένα τζάμια	258
Ας το δοκιμάσουμε!	260
Μήπως πρέπει να προβλέπεται παραγραφή του mDNA;	263
Άραγε το χάος έξω σημαίνει χάος μέσα;	265
Η εστίαση πλέον δεν επαρκεί	267
Πώς συνδέονται όλα: Ώρα αποφάσεων στην Environmental Defense	269
Η στρατηγική της Uber;	276

Οι σημαντικές ερωτήσεις	277
Γλωσσάρι	289
Σημείωμα του συγγραφέα	299
Ευχαριστίες	301
Ευρετήριο	303

Η εξέλιξη δεν είναι θεωρία, είναι γεγονός

Καθώς από κάθε είδος γεννιούνται πολλά περισσότερα όντα από όσα μπορούν να επιβιώσουν και επομένως καθώς προκύπτει ένας συχνά επαναλαμβανόμενος αγώνας για ζωή, συνεπάγεται ότι οποιοδήποτε ον, αν διαφοροποιείται έστω και λίγο κατά οποιονδήποτε τρόπο ωφέλιμο προς τον εαυτό του, κάτω από τις περίπλοκες και μερικές φορές ασταθείς συνθήκες της ζωής, θα έχει περισσότερες πιθανότητες επιβίωσης και συνεπώς φυσικής επιλογής. Σύμφωνα με τη θεμελιώδη αρχή της κληρονομικότητας, κάθε ποικιλία που επιλέγεται συνήθως αναπαράγει τη νέα και τροποποιημένη μορφή της.

Αν εξετάσουμε αρκετά μεγάλες χρονικές περιόδους, η γεωλογία δηλώνει ξεκάθαρα ότι όλα τα είδη έχουν αλλάξει και έχουν αλλάξει με τον τρόπο που επιτάσσει η θεωρία μου, γιατί έχουν αλλάξει με τρόπο αργό και σταδιακό.

Δεν διαβλέπω κανένα όριο σε αυτή τη δύναμη, στην αργή και όμορφη προσαρμογή κάθε μορφής στις πιο σύνθετες σχέσεις της ζωής.

Οι εταιρείες που μπορούν να εξελίσσονται αργά και συνεχώς θα θριαμβεύσουν

Η φυσική επιλογή δρα αξιοποιώντας μικρές διαδοχικές παραλλαγές· ποτέ δεν κάνει κάποιο άλμα, αλλά προοδεύει με τα πιο μικρά και αργά βήματα.

Καρία νικηφόρα στρατηγική δεν διαρκεί για πάντα

Δεν υπάρχει κάποιος πάγιος νόμος που να καθορίζει πόσο χρόνο θα αντέξει οποιοδήποτε είδος ή γένος.

Και οι περισσότερες εταιρείες θα εξαφανιστούν

Περισσότερα άτομα γεννιούνται από όσα μπορούν να επιβιώσουν. Ένας κόκκος στη ζυγαριά θα καθορίσει ποιο άτομο θα ζήσει και ποιο θα πεθάνει – ποια ποικιλία ή είδος θα αυξηθεί σε αριθμό και ποια θα μειωθεί, ή στο τέλος θα εξαφανιστεί.

Τα καλά νέα είναι ότι τα πράγματα μπορούν να αλλάξουν

Φυτά που καλλιεργούμε από τα αρχαία χρόνια, όπως το σιτάρι, εξακολουθούν να αποδίδουν συχνά νέες ποικιλίες· και ζώα που έχουμε εξημερώσει από τα αρχαία χρόνια εξακολουθούν να βελτιώνονται ή να τροποποιούνται.

Τα κακά νέα είναι ότι ο ανταγωνισμός είναι αδυσώπητος

Ο αγώνας θα είναι σχεδόν πάντα πιο σκληρός μεταξύ των οργανισμών του ίδιου είδους, γιατί συχνάζουν στις ίδιες περιοχές, χρειάζονται την ίδια τροφή και εκτίθενται στους ίδιους κινδύνους.

Οι εταιρείες που ζουμάρουν έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι τροποποιημένοι απόγονοι οποιουδήποτε είδους θα είναι ακόμα πιο επιτυχημένοι όσο περισσότερο θα διαφοροποιείται η δομή τους· με αποτέλεσμα να καταφέρουν να εξαπλωθούν σε μέρη που καταλαμβάνουν άλλα όντα.

Δυστυχώς, δεν υπάρχουν εγγυήσεις

Βέβαια, κανείς δεν μπορεί να προβλέψει ποιες ομάδες θα επικρατήσουν τελικά, αφού γνωρίζουμε ότι πολλές ομάδες, που είχαν γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη στο παρελθόν, έχουν πλέον εξαφανιστεί.

Οι άνθρωποι δυσκολεύονται να αποδεχτούν αυτά τα γεγονότα, επειδή είναι δύσκολο να τα αντιληφθούν σε πραγματικό χρόνο

Η βασική αιτία... είναι ότι πάντα αργούμε να παραδεχτούμε οποιαδήποτε μεγάλη αλλαγή, γιατί δεν αντιλαμβανόμαστε τα ενδιάμεσα βήματά της... Ο νους δεν μπορεί να κατανοήσει πλήρως τι σημαίνει ο όρος εκατό εκατομμύρια χρόνια· δεν μπορεί να αθροίσει και να αντιληφθεί τον πλήρη αντίκτυπο πολλών μικρών παραλλαγών, που συσσωρεύονται κατά τη διάρκεια σχεδόν άπειρων γενεών.

Η επιβίωση
δεν είναι αρκετή

ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΒΙΩΣΗ

ΕΙΝΑΙ ΤΡΕΙΣ ΤΑ ΞΗΜΕΡΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΚΑΝΕΙ ΖΕΣΤΗ. Δεν μπορώ να κοιμηθώ. Ο φορητός υπολογιστής μου δεν μπορεί να συνδεθεί στο διαδίκτυο λόγω του υπερφορτωμένου τηλεφωνικού δικτύου εδώ στο Holiday Inn του Κλίβλαντ. Απογοητευμένος, αγχωμένος και εξαντλημένος, μπαίνω βιαστικά στο αυτοκίνητό μου και οδηγώ στους έρημους δρόμους του βόρειου Οχάιο.

Λίγο παρακάτω, προσπερνάω ένα κατάστημα Kinko's. Τα φώτα είναι αναμμένα. Πάντα είναι αναμμένα. Μπαίνω μέσα και βλέπω ηλεκτρονικές συσκευές αξίας εκατοντάδων χιλιάδων δολαρίων να με περιμένουν. Έγχρωμα φωτοτυπικά μηχανήματα, μηχανήματα φαξ και ένα δωμάτιο γεμάτο γρήγορους υπολογιστές με αδιάλειπτη σύνδεση στο διαδίκτυο. Μέσα σε πέντε λεπτά, και για είκοσι δολάρια, μπόρεσα να δω την αλληλογραφία μου και να τυπώσω ένα υπόμνημα. Ώρα για ύπνο.

Αλλά ο ύπνος δεν με παίρνει. Κάθομαι επί ώρες και σκέφτομαι την Kinko's.

Πώς η Kinko's αναπτύχθηκε από ένα μικροσκοπικό κατάστημα στην Καλιφόρνια σε ένα διανυκτερεύον γραφείο στο Κλίβλαντ; (Τελικά υπήρχαν οκτώ σε απόσταση 25 χιλιομέτρων από το ξενοδοχείο μου.) Χρειάστηκαν κάνα δύο δεκαετίες, αλλά η εταιρεία μεγάλωσε, άλλαξε και επεκτάθηκε –σχεδόν σαν οργανισμός, εξαπλώθηκε σε ολόκληρη τη χώρα μέχρι που γέμισε κάθε τμήμα της αγοράς που μπορούσε να βρει.

Κι ενώ η Kinko's μεγάλωνε, δεκάδες ανταγωνιστές της συρρικνώνονταν, εξαφανίζονταν και αφανίζονταν σιωπηλά.

Αν παρατηρήσετε την ανάπτυξη οποιασδήποτε επιχείρησης, είναι βέβαιο ότι θα εκπλαγείτε. Θα εκπλαγείτε από το πόσο απρογραμμάτιστη, ακανόνιστη και τυχαία είναι. Κάποιες επιχειρήσεις αναπτύσσονται, μεταμορφώνονται και επεκτείνονται, ενώ άλλες φτάνουν σε ένα συγκεκριμένο σημείο και παγώνουν. Γιατί ορισμένες εταιρείες ευδοκιμούν ενώ άλλες παρόμοιες εταιρείες εξαφανίζονται; Ήμουν σίγουρος ότι υπήρχε ένα μοτίβο και μια δυναμική πίσω από όλο αυτό το φαινομενικό χάος, αλλά δυσκολευόμουν να το εντοπίσω.

Εδώ και πολύ καιρό με γοήτευε το έργο του Κάρολου Δαρβίνου και μου είχε περάσει από το μυαλό ότι οι εταιρείες έμοιαζαν πολύ με είδη. Άλλαζαν και εξελίσσονταν μπροστά στα μάτια μας. Ωστόσο, σε αντίθεση με τα ζώα, οι εταιρείες ανησυχούν για αυτή την αλλαγή τόσο πολύ, που τις καταθλίβει.

Γιατί υπάρχει τόσος πόνος στην επαγγελματική μας ζωή; Φαίνεται ότι οι άνθρωποι πήραν πολύ κυριολεκτικά τα λόγια του Κάρολου Δαρβίνου, εστιάζοντας στην «επιβίωση του ισχυρότερου» αντί για κάτι πέρα από αυτό. Αν το μόνο που κάνετε στη δουλειά είναι να ελπίζετε να επιβιώσετε, τότε η μέρα σας δεν θα είναι και πολύ ευχάριστη.

Όλοι δουλεύουμε πολύ σκληρά. Δουλεύουμε περισσότερες ώρες από όσες θα θέλαμε, αγχωνόμαστε για το μέλλον, νιώθουμε αβέβαιοι για τους ρόλους και τους στόχους μας. Δουλεύουμε πολύ σκληρά για να ελπίζουμε απλώς να επιβιώσουμε. Ο στόχος μας πρέπει να είναι αναπτυχθούμε και να ευημερήσουμε, όχι απλώς να τα βγάλουμε πέρα.

Ο Δαρβίνος γράφει εκτενώς για τον αφανισμό. Δεν θέλουμε να αντιμετωπίσουμε το γεγονός ότι η εταιρεία μας πρόκειται να αφανιστεί. Κανείς δεν θέλει να αφανιστεί, αλλά η εναλλακτική λύση – η αλλαγή – μας ζορίζει. Δεν μας φαίνεται δίκαιο ότι πρέπει να αντιμετωπίσουμε όλη την αβεβαιότητα και την ταλαιπωρία ίσα για να επιβιώσουμε (ή, μη χειρότερα, να αφανιστούμε).

Δεν ξέρουμε πώς να μιλήσουμε για την αλλαγή και την **εξέλιξη**. Ξέρουμε ότι είναι πραγματική, ότι είναι απαραίτητη και ότι είναι οδυνηρή, αλλά δεν έχουμε τις λέξεις για να την εκφράσουμε. Πιστεύω ότι υπάρχει ένας στόχος πέρα από την επιβίωση, ότι μπορούμε πραγματικά να ευδοκιμήσουμε και να νιώσουμε χαρούμενοι δουλεύοντας ενώ μας περιβάλλει το απόλυτο χάος. Ότι μπορούμε να δούμε την αλλαγή και την αναταραχή ως ευκαιρίες για να αυξήσουμε την επιτυχία μας. Ελπίζω το παρόν βιβλίο να σας δώσει τις κατάλληλες λέξεις για να περιγράψετε αυτά τα φαινόμενα καθώς και για να κατανοήσετε πώς λειτουργούν.

Δεν υπάρχουν κάποια μαγικά λόγια ή κάποιο μυστικό ξόρκι. Η λύση είναι μπροστά σας όπου κι αν κοιτάξετε, από το πάρκο και τον ζωολογικό κήπο μέχρι το ταμείο στο παντοπωλείο της γειτονιάς σας. Ούτε η ιδέα ότι η εξέλιξη μπορεί να εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις είναι καινούργια. Ο Τζακ Γουέλτς (Jack Welch) και η General Electric την εφάρμοζαν για πάρα πολλά χρόνια και μπορείτε να μάθετε από το παράδειγμά τους.

Επομένως, γιατί δεν εφαρμόζουν όλοι αυτή την επιτυχημένη προσέγγιση; Επειδή γενετικά έχουμε ένα αντανakλαστικό που μας κάνει να αποφεύγουμε την αλλαγή. Το μυστικό αυτού του βιβλίου είναι ότι η επιτυχία σας δεν οφείλεται σε κάποιο σχέδιο δράσης. Σημασία έχει η διαδικασία που ακολουθείτε.

Προτείνω έναν αρκετά ριζοσπαστικό τρόπο σκέψης για τις επιχειρήσεις, τον οποίο ένας εξελικτικός βιολόγος, όμως, γνωρίζει καλά. Κατά συνέπεια, στις σελίδες που θα διαβάσετε παρακάτω, θα συναντήσετε πολλούς περίεργους όρους και θα εξερευνήσετε κάποια παράπλευρα μονοπάτια. Ελπίζω να δείξετε κατανόηση, γιατί το τελικό αποτέλεσμα θα σας δώσει μια τελείως διαφορετική οπτική για να προσεγγίζετε τη δουλειά σας, την καριέρα σας, την εταιρεία σας, μέχρι και τις εταιρείες στις οποίες επενδύετε. (Στο τέλος του βιβλίου το σημείωμα του συγγραφέα περιλαμβάνει μια πλήρη δήλωση αποποίησης ευθύνης σχετικά με την επιστημονική ακρίβεια.)

Αν προσπαθήσετε να φιλτράρετε αυτές τις ιδέες μέσα από τον τρόπο που δουλεύετε σήμερα, δεν θα βγάλετε νόημα. Πρόκειται για ένα πολύ διαφορετικό παράδειγμα για το τι κάνουν οι εταιρείες όλη μέρα και απαιτεί μια διαφορετική στάση και προσέγγιση.

Με τη συγγραφή αυτού του βιβλίου σκοπεύω να εξηγήσω το παράδειγμα αυτό και να σας πείσω γιατί πρέπει να διευθύνετε την επιχείρησή σας σύμφωνα με αυτό. Οι τακτικές θα αποκαλύπτονται καθώς θα οδεύετε προς ένα νέο είδος επιχείρησης.

Τα οφέλη είναι απλά: λιγότερο άγχος στη δουλειά, λιγότερο χάος στην καθημερινή ζωή και περιστασιακά, αν είστε τυχεροί, μια μεγάλη επιτυχία που αποδίδει τεράστια οφέλη.

Μόλις έχετε τις λέξεις, είμαι βέβαιος ότι θα βρείτε τρόπους να αφήσετε τη δύναμη της εξέλιξης να στρωθεί στη δουλειά. Και τότε, θα ανακαλύψετε ότι μπορείτε να δημιουργήσετε εκρηκτική επιτυχία, σε ομαδικό και προσωπικό επίπεδο, που μπορεί να μεταμορφώσει περαιτέρω την εταιρεία σας.

Οι περισσότεροι από εμάς αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως απειλή και την επιβίωση ως στόχο. Η αλλαγή δεν είναι απειλή, είναι ευκαιρία. Ο στόχος δεν είναι η επιβίωση, η μεταμορφωτική επιτυχία είναι ο στόχος. Θα σας συναρπάσει αν της δώσετε μια ευκαιρία. Το παρόν βιβλίο περιέχει μια ιδέα για τις ιδέες. Έναν (!) ιδεοϊό σχετικά με την αλλαγή, που ελπίζω να ανακαλύψετε ότι αξίζει να διαδοθεί.

Η ιστορία του Πολ Όρφала: Είναι θέμα διαδικασίας, όχι σχεδίου δράσης

Ένας από τους αγαπημένους μου επιχειρηματίες είναι ένας τύπος που ονομάζεται Πολ Όρφала (Paul Orfalea). Ο Πολ είναι πανέξυπνος και πολύ επιτυχημένος, αλλά είναι απίστευτα σεμνός και πολύ ειλικρινής όσον αφορά τα μειονεκτήματά του.

Ο Πολ είναι δυσλεκτικός. Δεν έμαθε να διαβάζει μέχρι τις πρώτες τάξεις του δημοτικού, ενώ στο γυμνάσιο δεν έκανε κάτι που θα μπορούσε να έχει κάποια σχέση με την ιδέα της επιτυχίας.

Πήγε στο κολέγιο, αλλά δεν ενδιαφερόταν και πολύ για τα μαθήματά του. Διέθετε το τέλειο υπόβαθρο για να γίνει επιχειρηματίας.

Ο Πολ άνοιξε ένα μικρό φωτοτυπείο (τόσο μικρό, που έπρεπε να τσουλάει έξω το μηχάνημα για να χωρούν οι πελάτες) στις εγκαταστάσεις του κολεγίου. Πουλούσε στίλο και χαρτί, και έβγαζε φωτοτυπίες. Αυτό το κατάστημα μεγάλωσε και έγινε η γνωστή αλυσίδα Kinko's, με περισσότερα από χίλια καταστήματα, τα οποία πούλησε για περισσότερα από διακόσια εκατομμύρια δολάρια σε έναν όμιλο επενδύσεων.

Το μυστικό της επιτυχίας της Kinko's είναι αφοπλιστικά απλό. «Επειδή συνέχιζα να μην είμαι καλός στην ανάγνωση και δεν είχα μηχανικές δεξιότητες, σκέφτηκα ότι όποιος δούλευε για μένα θα μπορούσε να κάνει τη δουλειά καλύτερα», εξηγεί ο Πολ. Δημιούργησε μια μοναδική δομή συνιδιοκτησίας, που τον διευκόλυνε να αναπτύξει την επιχείρηση με περισσότερη ευελιξία από αυτή που θα πρόσφερε ένα franchise. Συνεπώς, επί χρόνια τα καταστήματα Kinko's ανήκαν εν μέρει σε κάποιον ντόπιο επιχειρηματία.

Ο Πολ μού περιέγραψε τη δουλειά του ως εξής: «Απλώς πηγαίνω από το ένα κατάστημα στο άλλο, παρατηρώ τι κάνουν σωστά και μετά το μεταφέρω στα υπόλοιπα καταστήματα».

Δίνοντας τη δυνατότητα σε ντόπιους επιχειρηματίες να κάνουν εκατομμύρια πειράματα χαμηλού κόστους κάθε χρόνο (και μόνο με τρία την ημέρα ανά κατάστημα φτάνετε σε αυτό το επίπεδο), και στη συνέχεια κοινοποιώντας αυτά που είχαν θετικά αποτελέσματα στα υπόλοιπα καταστήματα, κατάφερε να ξεκινήσει τη διαδικασία που οδήγησε σε εκείνο το διανυκτερεύον κατάστημα που βρήκα στο Κλίβλαντ. Το κατάστημα στο Κλίβλαντ δεν ήταν μέρος κάποιου συγκεκριμένου σχεδίου, αλλά σε μεγάλο βαθμό ήταν το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης διαδικασίας.

Για να ανοίξει κανείς ένα φωτοτυπείο απαιτούνται ελάχιστες εξειδικευμένες γνώσεις. Ωστόσο, η Kinko's ξεπέρασε θεαματικά κάθε άλλο ανταγωνιστή, επανεφευρίσκοντας το φωτοτυπείο, σε καθημερινή βάση. Η Kinko's δεν διέθετε κάποια νέα πατενταρισμένη τεχνολογία. Αντίθετα, είχε μια στάση απέναντι στην αλλαγή

που αντιμετώπιζε τις καινοτομίες και το χάος ως θετικά πράγματα, όχι ως απειλές.

«Απλώς πηγαίνω από το ένα κατάσταση στο άλλο, παρατηρώ τι κάνουν σωστά και μετά το μεταφέρω στα υπόλοιπα καταστήματα».

Όσο πιο επιτυχημένη γινόταν η Kinko's, τόσο πιο πιθανό ήταν να λαμβάνει αιτήσεις για εργασία και προτάσεις συνεργασίας από ανθρώπους που έκαναν την εταιρεία ακόμα πιο επιτυχημένη. Όσο περισσότερα ήταν τα καταστήματα Kinko's, τόσο πιθανότερο ήταν ο κόσμος να επισκεφτεί ένα από αυτά. Όσο πιο καλά τα πήγαινε η Kinko's, τόσο πιο επιτυχημένη γινόταν.

Η Kinko's έγινε επιτυχία. Η εργασία εκεί ήταν ευχάριστη επειδή η εταιρεία προσέλκυε ανθρώπους που μπορούσαν να ενισχύσουν την ανάπτυξή της. Η Kinko's έπαψε να ανησυχεί για την επίβιωση και απολάμβανε την εμπειρία.

Έχει ενδιαφέρον να δούμε ότι από τότε που ένας όμιλος επενδύσεων εξαγόρασε την Kinko's, η νέα διοίκηση εξαγόρασε τους μεμονωμένους ιδιοκτήτες και εγκατέστησε ένα σύστημα διοίκησης και ελέγχου. Η Kinkos.com ανασυντάχτηκε και ολόκληρη η αλυσίδα σημείωσε βραδύτερη ανάπτυξη παρά τις εξωτερικές οικονομικές και τεχνικές συνθήκες που θα έπρεπε να τη βοηθήσουν να αναπτυχθεί ακόμα γρηγορότερα.

Ο Πολ είχε δίκιο. Όλοι μαζί είμαστε πιο έξυπνοι από κάθε μεμονωμένο άτομο.

Η επιβίωση δεν αρκεί: Σύνοψη

1. Η αλλαγή είναι η νέα κανονικότητα. Αντί να θεωρούν την εργασία ως μια σειρά από περιόδους σταθερότητας που διακόπτονται από στιγμές αλλαγής, οι εταιρείες θα πρέπει

πλέον να αποδεχτούν την εργασία ως συνεχή αλλαγή, με περιστασιακές μόνο στιγμές σταθερότητας.

2. Αν εσείς και η εταιρεία σας δεν εκμεταλλεύεστε την αλλαγή, η αλλαγή θα σας νικήσει.
3. Η σταθερότητα δεν ωφελεί αυτό το νέο είδος εταιρείας. Για να πετύχει η εταιρεία, απαιτεί αλλαγή.
4. Η αλλαγή παρουσιάζει στις εταιρείες νέες ευκαιρίες για να κατακτήσουν μεγάλες αγορές. Η αλλαγή είναι ο εχθρός του σημερινού ηγέτη. Επίσης, η αλλαγή αντιπροσωπεύει ευκαιρίες για να εξελίξουν τα άτομα την καριέρα τους.
5. Οι εταιρείες που προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που αντιπροσωπεύουν σημαντικές αλλαγές θα διαπιστώσουν ότι οδηγούν σε μεγάλες επιτυχίες.
6. Οι εταιρείες που προκαλούν αλλαγές προσελκύουν υπαλλήλους που θέλουν να προκαλέσουν αλλαγές. Οι εταιρείες που φοβούνται την αλλαγή προσελκύουν υπαλλήλους που φοβούνται την αλλαγή.
7. Πολλοί υπάλληλοι φοβούνται την αλλαγή. Ο φόβος της αλλαγής είναι λογικός – εξάλλου, μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα. Πλέον, όμως, η μη αλλαγή είναι πιθανότερο να οδηγήσει σε αρνητικό αποτέλεσμα παρά η αλλαγή!
8. Η διοίκηση δεν μπορεί να εξαναγκάσει τους υπαλλήλους να ξεπεράσουν τον φόβο τους για την αλλαγή με βραχυπρόθεσμα κίνητρα.
9. Εφόσον οι εταιρείες επαναπροσδιορίσουν τι σημαίνει αλλαγή, μπορούν να μετατρέψουν τη δυναμική του «αλλαγή σημαίνει θάνατος» σε «αλλαγή σημαίνει ευκαιρία».
10. Τα είδη αντιμετωπίζουν την αλλαγή με την εξέλιξη.
11. Οι εταιρείες μπορούν να εξελιχθούν κατά τρόπους παρόμοιους με τα είδη.
12. Οι εταιρείες θα εξελιχθούν εφόσον τους το επιτρέψει η διοίκηση.

Δεν μπορείτε να υιοθετήσετε πιο γρήγορα την αλλαγή...
δεν έχετε χρόνο να παρακολουθήσετε το εκπαιδευτικό εργαστήριο
για τις συνέργειες... δεν αντέχετε να αντιμετωπίσετε ακόμη
ένα σεμινάριο διαχείρισης αλλαγών. Σταματήστε λοιπόν να αλλάζετε.
Εξελιχθείτε.

Η εξέλιξη μπορεί να εξαπλωθεί στην επιχείρησή σας
αβίαστα και σταδιακά, αλλάζοντας τα πάντα στο πέρασμά της.
Μαθαίνοντας πώς να «ζουμάρετε» –να αγκαλιάζετε την αλλαγή δίχως
κόπο– η εταιρεία σας θα εξελιχθεί και θα προσελκύει άτομα
που θα τη βοηθούν να εξελίσσεται γρηγορότερα.

Σε οποιαδήποτε αγορά ή κλάδο κι αν δραστηριοποιείται
η επιχείρησή σας, υιοθετήστε την οργανική προσέγγιση
που περιγράφεται στο βιβλίο *Η επιβίωση δεν είναι αρκετή*
για να ξεχωρίζετε και να είστε πάντα μπροστά από τον ανταγωνισμό.

**Εδώ θα βρείτε πρακτικές συμβουλές
για το πώς να μετατρέψετε το χάος, το οποίο
όλοι καλούμαστε να διαχειριστούμε, σε πλεονέκτημα
χωρίς να το θεωρείτε απειλή.**