

Εισαγωγή

Χρήστος: «Καλημέρα, Κατερίνα, κάθισε. Έχω καλά νέα για σένα. Όπως ξέρεις, από τη συζήτηση για τον ετήσιο απολογισμό που είχαμε την περασμένη εβδομάδα, η διευθύντριά μας, η Μαρίνα, κι εγώ είμαστε πολύ ικανοποιημένοι με την απόδοσή σου τα δύο τελευταία χρόνια. Αποφασίσαμε να ξεκινήσουμε ένα καινούργιο τμήμα που θα ασχολείται με σημαντικούς πελάτες και πιστεύουμε ότι εσύ είσαι ο κατάλληλος άνθρωπος για να το αναλάβεις. Έτσι, έχω τη χαρά να σου ανακοινώσω ότι από την επόμενη Δευτέρα θα είσαι διευθύντρια Λογαριασμών Μεγάλων Πελατών. Θα μεταθέσουμε αρχικά στο τμήμα αυτό την Ελένη, τη Σάντρα και τον Κώστα, και στη συνέχεια μπορείς να αυξήσεις το προσωπικό ανάλογα με τις ανάγκες. Και βέβαια, δικαιούσαι να παραγγείλεις αμέσως το καινούργιο σου αυτοκίνητο».

Κατερίνα: «Χρήστο, δεν ξέρω τι να πω... Ευχαριστώ! Ήξερα ότι σχεδιάζατε το νέο τμήμα, αλλά δεν ήμουν σίγουρη για το ποιος θα έπαιρνε τη θέση. Είμαι συγκινημένη που διαλέξατε εμένα. Όμως, τα τελευταία έξι χρό-

να εγώ δεν έκανα τίποτα άλλο από το να μαθαίνω πώς να είμαι καλή πωλήτρια. Δεν θέλω να φανώ αρνητική, αλλά πρέπει να πω ότι δεν έχω ιδέα σε ό,τι αφορά στη διοίκηση άλλων ανθρώπων...».

Χρήστος: «Μην ανησυχείς! Είσαι καλή με τους ανθρώπους. Έπειτα, θα μάθεις με τον καιρό, όπως έγινε και με μένα. Μπορείς να τα βγάλεις πέρα».

Κατερίνα: «Φαντάζομαι πως θα τα καταφέρω, αλλά θα ήταν χρήσιμο να έχω ένα είδος απλού οδηγού που θα με κατευθύνει, έτσι που να μπορώ να αποδώσω ως μάνατζερ σωστά και γρήγορα και να αποφύγω τυχόν κινδύνους τους οποίους ούτε καν διανοούμαι σήμερα».

Αυτός ακριβώς είναι ο στόχος του βιβλίου

Όμως, το βιβλίο δεν γράφτηκε μόνο για νέους και φιλόδοξους μάνατζερ. Μπορεί να αποδειχτεί το ίδιο χρήσιμο και για τους πιο έμπειρους. «Εγώ είμαι έμπειρος μάνατζερ», θα μας απαντήσετε. «Γιατί θα πρέπει να διαβάσω ένα βιβλίο σαν κι αυτό, όταν κάνω αυτή τη δουλειά πέντε χρόνια τώρα;». Σωστή ερώτηση. Όμως, σκεφτείτε για ένα λεπτό, ας πούμε, την οδήγηση. Είναι σίγουρο πως μαθαίνουμε με τον καιρό. Όμως, με τον καιρό, αποκτάμε και κάποιες κακές συνήθειες στην οδήγηση, έτσι δεν είναι; Κάτι αντίστοιχο μπορεί να ισχύει και με τις γνώσεις που αποκτάμε για τη διοίκηση. Το βιβλίο αυτό θα σας βοηθήσει ίσως να ελέγξετε τις διοικητικές πρακτικές που χρησιμοποιείτε. Επίσης, θα μπορούσε να σας βοηθήσει ίσως να θυμηθείτε μερικά θέματα που πιθανώς να έχετε ξεχάσει, ή να σας προτείνει μερικές ιδέες που δεν είχατε μέχρι τώρα σκεφτεί.

Δεν ισχυριζόμαστε ότι όλες οι ιδέες σ' αυτό το βιβλίο είναι καινούργιες.

Όμως, αυτό που προσπαθήσαμε να κάνουμε είναι να δώσουμε έμφαση σ' εκείνες τις ιδέες, παλιές και καινούργιες, που πραγματικά έχουν αξία. Είναι σίγουρο πως, κάποιες τουλάχιστον από τις προτάσεις μας τις έχετε συναντήσει ξανά στο παρελθόν. Κι έτσι να είναι όμως, μπορεί να μην τις έχετε ξανασυναντήσει με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που εμείς τις αναπτύσσουμε.

Ίσως, επίσης, να σκεφτείτε ότι κάποιες από τις προτάσεις είναι απλώς «κοινή λογική», ή «αυτονόητες». Αν όμως είναι έτσι, γιατί δεν τις εφαρμόζουν όλοι οι μάνατζερ; Η κοινή λογική αναπτύσσεται, εν μέρει, από την αντιμετώπιση μιας κατάστασης, το χειρισμό της, και επομένως από τη γνώση τού τι πρέπει να κάνεις σε μian αντίστοιχη κατάσταση στο μέλλον. «Η κοινή λογική» στο διοικείν έρχεται, πρώτα και κύρια, από την εμπειρία – τεχνητή ή πραγματική. Για να μπορούμε επομένως να αναγνωρίζουμε ότι κάτι δεν είναι παρά «κοινή λογική», είναι χρήσιμο να το έχουμε συναντήσει μπροστά μας!

Ο κανόνας 80 προς 20

Ο κανόνας αυτός, αν δεν τον γνωρίζετε ήδη, αναφέρει ότι συχνά θα βρίσκετε μian αναλογία 80 προς 20 ανάμεσα στους συσχετιζόμενους παράγοντες. Για παράδειγμα:

- Το 80% των εσόδων από πωλήσεις προέρχεται από το 20% των πελατών.
- Το 80% των προβλημάτων προκαλείται από το 20% των ανθρώπων.

- Το 80% των αποτελεσμάτων προκύπτει από το 20% των δραστηριοτήτων.

Υπάρχει τεράστια ποσότητα πληροφοριών που περιγράφουν τι θα πρέπει και τι δεν θα πρέπει να κάνει ένας μάνατζερ. Είναι μάλιστα τόσο πολλές οι σχετικές πληροφορίες, ώστε γίνεται εξαιρετικά δύσκολο για κάποιον που θέλει να μάθει, να ξέρει από πού να αρχίσει. Αλλά, ακόμα κι αν ξέρετε πού να ψάξετε, κανείς δεν μπορεί να τα μάθει όλα.

Επομένως, ο κύριος στόχος πρέπει να είναι ο εντοπισμός εκείνων των ιδεών που θα παράγουν τον κύριο όγκο των αποτελεσμάτων – πρόκειται για μια ακόμη εφαρμογή του κανόνα 80 προς 20.

Από την εικοσάχρονη πείρα μας στην εκπαίδευση και ανάπτυξη ποικίλων διοικητικών ικανοτήτων, πιστεύουμε ότι οι ιδέες που περιέχονται στο βιβλίο αυτό αντιπροσωπεύουν το κρίσιμο αυτό 20 τοις εκατό των ιδεών που παράγουν το 80 τοις εκατό των αναμενόμενων από ένα μάνατζερ αποτελεσμάτων. Οι ιδέες αυτές από μόνες του δεν εγγυώνται την επιτυχία, η χρήση τους όμως μπορεί να αυξήσει σημαντικά τις πιθανότητές σας για την κατάκτησή της!

Οι στόχοι του βιβλίου αυτού

Αφού διαβάσετε το βιβλίο, θα πρέπει να γνωρίζετε και να κατανοείτε:

- Ποια είναι τα ισχυρά και ποια τα αδύνατα σημεία σας, στα οποία θα πρέπει να βελτιωθείτε.

- Ποιο είναι το σημαντικό 20% των ιδεών που θα οδηγήσουν στο 80% των αναμενόμενων από έναν μάνατζερ αποτελεσμάτων.

Πώς θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε αυτό το βιβλίο

Θα μπορούσατε απλά να διαβάσετε όλο το βιβλίο από την αρχή μέχρι το τέλος, ή να επιλέξετε να διαβάσετε τα κεφάλαιά του στην τύχη. Όποια μέθοδο κι αν ακολουθήσετε, είναι καλή. Μπορεί όμως να προτιμάτε λίγη περισσότερη καθοδήγηση. Για να σας βοηθήσουμε να αποφασίσετε ποια κεφάλαια θα σας δώσουν τη μεγαλύτερη προσωπική ικανοποίηση και για να μη σπαταλήσετε χρόνο σε ό,τι δεν είναι ουσιαστικό για τους προσωπικούς σας στόχους, επινοήσαμε ένα σύντομο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί θα σας δώσει τη δυνατότητα να εκτιμήσετε το σημερινό επίπεδο των δυνατοτήτων σας ως προς μια σειρά διοικητικών ικανοτήτων που καλύπτεται σε αυτό το βιβλίο, καθώς και τη σημασία που έχει καθεμιά από τις ικανότητες αυτές για τη δουλειά σας.

Νέοι μάνατζερ (ή αυτοί που προετοιμάζονται για το ρόλο αυτό)

Προτείνουμε να συμπληρώσετε πρώτα το ερωτηματολόγιο και ύστερα να διαβάσετε όλο το βιβλίο, αρχίζοντας με τις ικανότητες που εσείς θεωρείτε σημαντικές.

Πεπειραμένοι μάνατζερ

Συμπληρώστε πρώτα το ερωτηματολόγιο, ώστε να προσδιορίσετε τους σημαντικούς για σας τομείς, και στη συνέχεια διαβάστε μόνον τα σχετικά κεφάλαια.

Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης διοικητικών ικανοτήτων

Αυτό το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να σας βοηθήσει να εντοπίσετε αφενός τις διοικητικές ικανότητες που είναι σημαντικές για τη δουλειά που κάνετε, και αφετέρου το σημερινό επίπεδο των δυνατοτήτων σας σε διάφορους τομείς. Από τη στιγμή που θα έχετε συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο, προτείνουμε να ξαναδείτε τις απαντήσεις σας μαζί με τον προϊστάμενό σας, ο οποίος λογικά θα πρέπει να είναι σε θέση να σας διαφωτίσει και να σας καθοδηγήσει στα επόμενα βήματά σας.

Οι κλίμακες αξιολόγησης

Η σημασία της ικανότητας στη δουλειά

Ικανότητα

Σχολιασμός

- | | |
|---------------------|---|
| Σ = Σ (σημαντική) | Η ικανότητα αυτή είναι σημαντική για την επιτυχία |
| M = M (μέτρια) | Πλευρές αυτής της ικανότητας είναι απαραίτητες, αλλά όχι κρίσιμες |
| E = E (ελάχιστη) | Πλευρές αυτής της ικανότητας απλώς βοηθούν |
| ΔΑ = δεν απαιτείται | Η ικανότητα αυτή δεν χρειάζεται |

Προσπαθήστε να αποφύγετε τη φυσική τάση να αξιολογείτε κάθε ικανότητα ως «σημαντική». Από πρώτη ματιά, οι άνθρωποι τείνουν να θεωρούν ότι όλες οι ικανότητες είναι σημαντικές. Και πράγματι είναι, αλλά όχι για κάθε δουλειά. Για παράδειγμα, η λήψη αποφάσεων θα είναι ζωτικής σημασίας ικανότητα για έναν διευθυντή, αλλά θα μπορούσε να είναι ελάχιστα σημαντική, ας πούμε, για έναν χειριστή Η/Υ.

Σημερινό επίπεδο ικανότητων σας

<i>Ικανότητα</i>	<i>Σχολιασμός</i>
1	Επάρκεια ως προς όλες τις πλευρές αυτής της ικανότητας
2	Επάρκεια ως προς αρκετές πλευρές αυτής της ικανότητας, αλλά και ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη
3	Πρέπει να αποκτηθεί η ικανότητα αυτή
ΔΑ	Σε αυτό το στάδιο, η συγκεκριμένη ικανότητα δεν είναι αναγκαία

Παράκληση: Να είστε ειλικρινής με τον εαυτό σας! Όλοι μας έχουμε τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία μας. Κανείς μας δεν είναι απόλυτα καλός ή απόλυτα κακός. Προσπαθήστε να είστε αντικειμενικοί και δείτε τον εαυτό σας με το μάτι ενός ανεξάρτητου παρατηρητή.

Ικανότητες και ορισμός τους

Πώς θα αποφασίσετε ποια αποτελέσματα χρειάζεσαστε (Κεφάλαιο 1)

Η ικανότητα να σχεδιάζετε την επίτευξη σαφών, μετρήσιμων, απαιτητικών αλλά και ρεαλιστικών, αποτελεσμάτων σε συγκεκριμένα χρονικά όρια.

Πώς να προγραμματίσετε προκειμένου να επιτύχετε αυτά τα αποτελέσματα (Κεφάλαιο 1).

Η ικανότητα να εξειδικεύσετε πώς θα επιτευχθεί ένας στόχος, καθορίζοντας ή συμφωνώντας ποιος θα κάνει τι και πότε, προβλέποντας πιθανές δυσκολίες, αλλά και όντας ικανοί να αλλάξετε ή να προσαρμόσετε τα σχέδιά σας όταν αυτό απαιτηθεί.

Πώς να κάνετε τη μέρα σας πιο παραγωγική (Κεφάλαιο 2)

Η ικανότητα να αναλύετε τις πληροφορίες προκειμένου να μπορείτε να αναγνωρίζετε τα σημαντικά θέματα, να θέτετε και να αναθεωρείτε προτεραιότητες, να κάνετε επιτυχημένη χρήση του διαθέσιμου χρόνου.

Σημαντικό για τη δουλειά	Επίπεδο ικανότητάς σας

Πώς θα ανακαλύψετε τις αιτίες γιατί «κάτι» συμβαίνει (Κεφάλαιο 3)

Η ικανότητα να ανακαλύψετε τις βαθύτερες αιτίες για τις οποίες κάτι έχει ξεφύγει από τον έλεγχο, ώστε να αφήσετε περιθώρια για αποτελεσματικές διορθωτικές κινήσεις.

Πώς να παίρνετε «λογικές» αποφάσεις (Κεφάλαιο 4)

Η ικανότητα να επιλέγετε ανάμεσα σε πολλές λύσεις, χρησιμοποιώντας σωστή κρίση αντί προκαταλήψεων.

Πώς να παίρνετε «δημιουργικές» αποφάσεις (Κεφάλαιο 4)

Η ικανότητα να προκαλείτε ευρεία γκάμα δημιουργικών (νέων) λύσεων και εν συνεχεία να αξιολογείτε την καταλληλότητά τους.

Πώς να επικοινωνείτε προφορικά (Κεφάλαιο 5)

Η ικανότητα να επικοινωνείτε προφορικά, να ακούτε με προσοχή, να χειρίζεστε τις συγκρούσεις.

Σημαντικό για τη δουλειά	Επίπεδο ικανότητάς σας

Πώς να πείθετε (Κεφάλαιο 5)

Η ικανότητα να επηρεάζετε/πείθετε τους άλλους (και να κερδίζετε την υποστήριξή τους).

Πώς να οδηγείτε την ομάδα σας στην επίτευξη των αποτελεσμάτων που χρειάζεστε (Κεφάλαιο 6)

Η ικανότητα να επιτυγχάνετε αποτελέσματα μέσω των άλλων, επιλέγοντας την κατάλληλη για την περίπτωση συμπεριφορά.

Πώς να παρακινείτε την ομάδα σας (Κεφάλαιο 6)

Η ικανότητα να δημιουργείτε στους άλλους την προθυμία να επιτύχουν την υψηλότερη απόδοση για την οποία είναι ικανοί.

Πώς να αναθέτετε αρμοδιότητες (Κεφάλαιο 7)

Η ικανότητα να εμπιστεύεστε μέρος της δουλειάς ενός μάνατζερ σε κάποιον άλλον, μαζί με την ευθύνη για την επίτευξή της και την απαραίτητη εξουσία για την υλοποίησή της.

Σημαντικό για τη δουλειά	Επίπεδο ικανότητάς σας

Πώς να παρουσιάζετε ιδέες και προτάσεις (Κεφάλαιο 8)

Η ικανότητα να παρουσιάζετε γεγονότα/απόψεις/προτάσεις με λογικό και σαφή τρόπο που προκαλεί και διατηρεί το ενδιαφέρον των άλλων, να επιτυγχάνετε το απαραίτητο επίπεδο κατανόησης, να χειρίζεστε με επιτυχία τα διάφορα θέματα και, αν πρόκειται για πρόταση, να αποδεικνύετε τη χρησιμότητά της και να εξασφαλίζετε την έγκριση.

Πώς να διευθύνετε μια αποτελεσματική σύσκεψη (Κεφάλαιο 9)

Η ικανότητα να προσδιορίζετε τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, να διαμορφώνετε την κατάλληλη δομή, να «στρατεύετε» στην υλοποίηση του σχεδίου όλους τους παριστάμενους, να διασφαλίζετε ότι τα συμπεράσματα είναι σαφή και αποδεκτά.

Σημαντικό για τη δουλειά	Επίπεδο ικανότητάς σας

Πώς να βοηθάτε τους συνεργάτες σας να βελτιώνουν την απόδοσή τους (Κεφάλαιο 10)

Η ικανότητα να βοηθάτε έναν υφιστάμενο να αναγνωρίζει, να διερευνά και να συνειδητοποιεί τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της απόδοσής του, ενισχύοντας τις δυνατότητες και διορθώνοντας τις αδυναμίες του, προκειμένου να επιτύχει ή να διατηρήσει ένα υψηλότερο επίπεδο απόδοσης.

Πώς να χειρίζεστε αποτελεσματικά μια αξιολόγηση (Κεφάλαιο 11)

Η ικανότητα να εξετάζετε αντικειμενικά την απόδοση που προηγήθηκε και να συζητάτε/συμφωνείτε τους στόχους της επόμενης περιόδου. (Ορισμένες εταιρίες περιλαμβάνουν και την επαγγελματική εξέλιξη σ' αυτή τη συζήτηση.)

Σημαντικό για τη δουλειά	Επίπεδο ικανότητάς σας

Συμπεράσματα

Με βάση την παραπάνω αξιολόγησή σας:

- Ποια είναι τα κυριότερα ισχυρά σας σημεία;
- Ποιοι είναι οι βασικοί τομείς στους οποίους χρειάζεστε βελτίωση;
- Ποια κεφάλαια πρέπει να διαβάσετε;

Περίληψεις κεφαλαίων

Στο τέλος κάθε κεφαλαίου, θα βρείτε μια περίληψη των ιδεών που περιέχει το συγκεκριμένο κεφάλαιο. Ίσως βρείτε αυτή την περίληψη ωφέλιμη, αν αντιμετωπίζετε μια κατάσταση στην οποία θα χρειαστεί να χρησιμοποιήσετε τη συγκεκριμένη ικανότητα στην οποία αναφέρεται το κεφάλαιο αυτό και θα θέλατε μια γρήγορη υπενθύμιση. Ακόμη, ίσως ήταν χρήσιμο για σας να ανατρέξετε στην περίληψη κατά την εξέλιξη μιας σχετικής διαδικασίας.

Επίσης, ύστερα από κάθε περίληψη υπάρχει χώρος για σύντομες σημειώσεις σχετικά με σημεία που θέλετε να θυμάστε αφού έχετε διαβάσει το κεφάλαιο.

1 *Πώς θα αποφασίσετε τι αποτελέσματα χρειαζόσαστε και πώς θα τα επιτύχετε*

Για να είμαστε αποτελεσματικοί μάνατζερ, πρέπει να πετύχουμε αποτελέσματα! Για να πετύχουμε αποτελέσματα, πρέπει πρώτα να καθορίσουμε με σαφήνεια ποια θα είναι τα αποτελέσματα αυτά, κι εν συνεχεία να αποφασίσουμε πώς θα τα επιτύχουμε. Αυτό σημαίνει καθορισμό στόχων και σχεδιασμό.

Οι στόχοι αυτού του κεφαλαίου

Αφού διαβάσετε το κεφάλαιο αυτό, θα πρέπει να γνωρίζετε και να κατανοείτε:

- Τι σημαίνει «καθορισμός στόχων» και «σχεδιασμός».
- Γιατί ο «καθορισμός στόχων» και ο «σχεδιασμός» είναι διαδικασίες σημαντικές και αλληλένδετες.
- Ορισμένες αρχές που θα σας βοηθήσουν να καθορίζετε στόχους για εσάς τους ίδιους και για άλλους, καθώς και να σχεδιάζετε.

Γιατί είναι σημαντικός ο καθορισμός στόχων

Η διαδικασία του καθορισμού στόχων μπορεί να οριστεί ως: «Εντοπισμός και προσδιορισμός των απαιτούμενων αποτελεσμάτων». Οι στόχοι είναι σημαντικοί γιατί, αν δεν ξέρετε πού πηγαίνετε, το πιο πιθανό είναι πως θα καταλήξετε κάπου αλλού. Έτυχε ποτέ να σας θέσουν στόχους που ήταν ασαφείς και αργότερα να σας πουν πως δεν κάνατε αυτό που έπρεπε; Τίνος, άραγε, ήταν το λάθος σ' αυτή την περίπτωση;

Κατά την άποψή μας, η ικανότητα να θέτουμε και να καθορίζουμε στόχους που μπορούν να φέρουν αποτελέσματα είναι κεντρική για το καλό μάνατζμεντ και θα πρέπει να χαρακτηρίζει οτιδήποτε κάνει ένας μάνατζερ. Όλοι οι επιτυχημένοι μάνατζερ που έχουμε γνωρίσει ξέρουν σαφώς πού πηγαίνουν, έστω κι αν κάποιες φορές δεν είναι σίγουροι ποιος είναι ο καλύτερος δρόμος προκειμένου να φτάσουν εκεί. Αποφασίζουν πώς πρέπει να είναι το μέλλον και εργάζονται με την ομάδα τους για να κάνουν αυτό το όραμα πραγματικότητα.

Είναι επίσης σημαντικό να ξεχωρίζουμε τους στόχους από τους σκοπούς. Ο «σκοπός» ταυτίζεται με τη «γενική πρόθεση» και δεν είναι το ίδιο εξειδικευμένος όπως ένας στόχος. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής παραγωγής μπορεί να έχει σκοπό τη «βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγει γιατί υπάρχει υψηλό ποσοστό σκάρτων». Αυτή είναι μια πρόθεση. Ένας στόχος, όμως, θα μπορούσε να είναι, ας πούμε, «η μείωση του ποσοστού των σκάρτων από 6% σε 3% μέσα σε έξι μήνες, χωρίς να προβλεφθεί πρόσθετο προσωπικό ελέγχου. Σ' αυτή την περίπτωση ο σκοπός έχει μετατρα-

πεί σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί.

Ο σχεδιασμός και γιατί είναι σημαντικός

Οι στόχοι καθορίζουν πού πάμε, ενώ ο σχεδιασμός καθορίζει πώς θα πάμε εκεί που θέλουμε.

Μια μέθοδος είναι να πείτε: «Έχουμε τους στόχους μας, γι' αυτό ας προχωρήσουμε να τους επιτύχουμε». Όμως, αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα διπλάσια προσπάθεια, ή τον κίνδυνο να παραλειφθεί κάποιο σημαντικό έργο, επειδή όλοι πίστευαν πως κάποιος άλλος είχε αναλάβει να το φέρει σε πέρας. Ο σχεδιασμός είναι επομένως απαραίτητος. Μια παλιά παροιμία λέει: «Αν θέλεις να φας έναν ελέφαντα, πρέπει να τον κόψεις κομματάκια». Έτσι και ο σχεδιασμός «μοιράζει» τη δουλειά και διασφαλίζει την αποτελεσματική αξιοποίηση όλων των πόρων.

Ιδέα 1η

Πρώτα απ' όλα αποφασίστε τους τομείς-κλειδιά

Το πρόβλημα

«Έγινα μάνατζερ και ξέρω ότι πρέπει να φέρω αποτελέσματα, αλλά από πού ν' αρχίσω;».

Ένας διευθυντής λογιστηρίου γνωρίζει ότι πρέπει να στέλνει εγκαίρως τα τιμολόγια. Ένας διευθυντής παραγωγής γνωρίζει ότι πρέπει να παραδίδει ολοκληρωμένα προϊόντα. Αρκεί, όμως, αυτός; Φυσικά όχι! Για να αποφύγετε μια μυωπική προσέγγιση της κατάστασης, πέραν των βασικών στόχων του τμήματος χρειάζονται και ορισμένοι δείκτες οι οποίοι θα σας βοηθήσουν να αποφασίσετε πού απαιτούνται αποτελέσματα.

Η λύση

Αρχίστε ρωτώντας τον εαυτό σας. «Για ποιο λόγο είμαι εδώ;» και βάλτε σ' ένα χαρτί τις σκέψεις σας. Σ' αυτό το στάδιο αρκεί να καταγράψετε τις πρώτες σκέψεις που θα σας έρθουν στο μυαλό. Ύστερα, κοιτάξτε τη λίστα που ακολουθεί με τους σημαντικούς τομείς στους οποίους πρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα. Δώσαμε παραδείγμα-

τα για κάθε τομέα. Μπορεί να μην έχετε κάτι να σημειώσετε στον καθένα απ' αυτούς, όμως, αφού έχετε δει τη λίστα, μπορεί να επιλέξετε άλλους τομείς που τους θεωρείτε σημαντικούς για το ρόλο σας.

*Τομείς-κλειδιά
που απαιτούν αποτελέσματα*

Παραδείγματα

- | | |
|---------------------------|---|
| • Κύριος ρόλος | • Επίτευξη/Ξεπέρασμα στόχων πωλήσεων |
| • Παραγωγικότητα | • Οι χρόνοι παράδοσης μπορούν να μειωθούν |
| • Ποιότητα | • Λιγότερα λάθη στα τιμολόγια |
| • Άνθρωποι | • Μείωση καθυστερήσεων προσέλευσης |
| • Οικονομικά | • Πολύ υψηλές δαπάνες για ταξίδια |
| • Διοικητικά | • Μερικές αναφορές είναι άχρηστες |
| • Εκπαίδευση και ανάπτυξη | • Να εκπαιδευτεί ο Γιώργος για το ρόλο του αναπληρωτή |
| • Νέες ιδέες | • Κατάργηση άχρηστων διαδικασιών |
| • Πελάτες | • Να βρούμε πώς μας βλέπουν |
| • Ειδικά έργα | • Δημιουργία βάσης πληροφοριακών δεδομένων |

Ιδέα 2η

Εστιάστε την προσοχή σας στα αποτελέσματα και όχι στις δραστηριότητες

Το πρόβλημα

Οι περισσότεροι μάνατζερ βάζουν στόχους (ή τους βάζουν οι προϊστάμενοί τους). Όμως, αν δείτε μια «τυπική» λίστα στόχων, υπάρχει ένα βασικό μειονέκτημα που εμφανίζεται ξανά και ξανά. Είναι επικεντρωμένη σε δραστηριότητες, κι όχι στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν. Μερικά παραδείγματα: «Να ερευνηθούν οι αιτίες μείωσης της παραγωγής». «Να διασφαλιστεί η επαρκής εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού». «Να αξιολογηθεί το προσωπικό του τμήματος». Αυτά όλα, όμως, είναι δραστηριότητες!

Ένα ακόμα σχετικό πρόβλημα που υπάρχει είναι η «ξύλινη» γλώσσα: «Να βελτιστοποιηθούν οι δείκτες παραγωγής προς όφελος του οργανισμού», ή «Να μεγιστοποιηθεί το ηθικό του προσωπικού». Ακούγονται ωραία (ίσως), αλλά δεν σημαίνουν τίποτα. Στ' αλήθεια, τι σημαίνει «βελτιστοποιώ» ή «μεγιστοποιώ»; Συχνά, οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τις λέξεις αυτές, επειδή δεν έχουν ιδέα τι πραγματικά μπορεί να επιτευχθεί ή δεν θέλουν να μπουν στον κόπο να αποφασίσουν.

Η λύση

Καθορισμός στόχων που μπορούν να φέρουν αποτελέσματα

Οι στόχοι διατυπώνονται πολύ πιο θετικά και με σαφήνεια όταν αναφέρονται σε αποτελέσματα.

Η πρώτη ερώτηση θα πρέπει να είναι: «Γιατί λέω ότι χρειάζεται να ερευνήσουμε την παραγωγικότητα (ή οτιδήποτε άλλο);». Η ερώτηση αυτή συνήθως δείχνει ότι πρέπει να στρέψετε την προσοχή σας από μια δραστηριότητα σ' ένα αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, «Πρέπει να ερευνήσουμε την παραγωγικότητα για να βρούμε γιατί υπάρχει μια πτώση παραγωγής **κατά** 10% στο προϊόν X και στη συνέχεια να διορθώσουμε αυτή την πτώση μέσα σε μια εβδομάδα».

Η δεύτερη ερώτηση είναι: «Έχω τώρα καθορίσει με σαφήνεια το πραγματικό αποτέλεσμα που χρειάζομαι;».

Αποφυγή της «ξύλινης» γλώσσας

Είναι απλό! Μη χρησιμοποιείτε τέτοια γλώσσα και μην τη δέχετε από τους άλλους! (Κατηγορήστε εμάς, αν προτιμάτε, ότι σας προτρέπουμε σε αναρχία.) Αν κάποιος προσπαθήσει να χρησιμοποιήσει το ρήμα «βελτιστοποιώ» ή το ρήμα «μεγιστοποιώ», ρωτήστε τον τι θα θεωρούσε ως ένα ρεαλιστικό στόχο, ή προτείνετε το στόχο εσείς. Δείξτε το πλεονέκτημα που προκύπτει αν τα πράγματα γίνουν με το δικό σας τρόπο.

Ιδέα 3η

Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι και σαφείς

Το πρόβλημα

Πάρα πολλοί απ' αυτούς που ονομάζουμε «στόχους» είναι υπερβολικά γενικόλογοι για να είναι πραγματικά χρήσιμοι. Για παράδειγμα, «Βελτίωση των πωλήσεων του προϊόντος X». Τα μέλη της ομάδας που έχει την ευθύνη για τις πωλήσεις του προϊόντος X, εργάζονται σκληρά και πετυχαίνουν μια βελτίωση 10% στις πωλήσεις. Πολύ ευχαριστημένοι με τους εαυτούς τους, μπαίνουν υπερήφανοι στο γραφείο του προϊσταμένου περιμένοντας επαίνους, αλλά, αντί γι' αυτό, μπορεί να τους υποδεχτεί λέγοντας: «Μόνον 10%; Περίμενα τουλάχιστον 15% κι έπρεπε να έχει επιτευχθεί πριν δύο μήνες!». Τι πηγαίνει στραβά λοιπόν;

Το άτομο –συνήθως ο μάνατζερ– που θέτει τους στόχους προφανώς γνωρίζει καλά τι εννοεί, το θέμα όμως είναι αν και τα στελέχη που πρέπει στην πράξη να επιτύχουν το στόχο καταλαβαίνουν τι τους ζητείται.

Η λύση

Ο ακόλουθος κατάλογος των χαρακτηριστικών της δομής ενός στόχου μπορεί να σας βοηθήσει να θυμάστε τους ουσιαστικούς παράγοντες που παίζουν ρόλο σ' ένα σωστά διατυπωμένο στόχο:

1. **Μετρήσιμος.** Ένας στόχος πρέπει να είναι μετρήσιμος για να διασφαλίζεται ότι το άτομο γνωρίζει πότε τον έχει πετύχει. Μερικά πράγματα είναι πολύ εύκολο να μετρηθούν, άλλα λιγότερο. Άρα, η «μέτρηση» στην οποία συμφωνείτε μπορεί να είναι τελείως υποκειμενική. Για παράδειγμα, «Εξασφάλιση επαρκούς προσωπικού για εξυπηρέτηση των πελατών», κάτι που θα μπορούσε να «μετρηθεί» αν ρωτούσαμε περιοδικά αυτούς τους πελάτες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
2. **Επιτεύξιμος.** Πρέπει εκείνος που θα αναλάβει την πραγματοποίησή του να πιστεύει ότι μπορεί να επιτευχθεί. Αν κάτι αποτελεί «πρόκληση» για τον έναν, μπορεί να αποτελεί «το αδύνατο» για κάποιον άλλον, στην περίπτωση που διαφέρουν σημαντικά τα αντίστοιχα επίπεδα ικανοτήτων ή γνώσεών τους.
3. **Να στοχεύει σε αποτέλεσμα.** Προσπαθήστε να διασφαλίσετε ότι οι στόχοι αναφέρονται σε αποτελέσματα, όχι σε δραστηριότητες (βλέπε Ιδέα 1.2) Μέρος του «αποτελέσματος» αναφέρεται στο χρονικό περιθώριο μέσα στο οποίο πρέπει να επιτευχθεί ο στόχος.

4. **Σαφής.** Ο στόχος πρέπει να είναι κατανοητός (και να συμφωνείται) από εκείνον που θα έχει την ευθύνη για την επίτευξή του.

Επομένως, ένας στόχος πρέπει να είναι *Μετρήσιμος, Επιτεύξιμος, Να στοχεύει σε αποτέλεσμα και να είναι Σαφής* και πρέπει να περιλαμβάνει το συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο μέσα στο οποίο πρέπει να επιτευχθεί το αποτέλεσμα.

Ιδέα 4η

Θέστε προτεραιότητες για να διασφαλίσετε ότι η προσπάθεια αφορά στα σημαντικά θέματα

Το πρόβλημα

Σας έτυχε ποτέ να έχετε να κάνετε ένα σωρό πράγματα, αλλά να ξέρετε πως στο χρόνο που διαθέτετε δεν θα μπορούσατε να τα φροντίσετε όλα ικανοποιητικά;

Είναι αυτό που ονομάζουμε «σύγκρουση προτεραιοτήτων» και συχνά το πρόβλημα είναι ότι όλα τα θέματα με τα οποία πρέπει να ασχοληθούμε έχουν όλα προτεραιότητα. Λέτε στον προϊστάμενό σας: «Σήμερα, δεν πρόκειται να ολοκληρώσω όλες αυτές τις δουλειές. Ποια είναι η πιο σημαντική;» και αυτός σάς απαντά: «Όλα είναι!». Τώρα βέβαια αυτή η απάντηση δεν βοηθά και πολύ. Έχετε ακούσει μήπως το τραγούδι με τίτλο «Τα θέλω όλα και τα θέλω τώρα» (I want it all and I want it now) των Queen; Ε, λοιπόν, γνωρίζουμε κάποιους μανάτζερ που θα 'πρεπε να κρεμάσουν στον τοίχο πίσω από τα γραφεία τους, μέσα σε κορνίζα, το στίχο αυτό!

Επομένως, όταν προκύπτει μια τέτοια σύγκρουση, το άτομο είτε αναγκάζεται να κάνει την πιο «σωστή επιλογή» ή να απευθυνθεί και πάλι στο διευθυντή του (ή σε