

Διοίκηση Λειτουργιών

τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 23

Τεχνικές εδραίωσης Ηγετικής Συμπεριφοράς

τετράδιο 23

Τεχνικές εδραίωσης Ηγετικής Συμπεριφοράς

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη συνέχεια της συζήτησης για την Ηγετική Συμπεριφορά, ο Λορέντζος και ο Γιάννης διερευνούν τις τεχνικές και τα εργαλεία αποτελεσματικής εδραίωσης μιας τέτοιας συμπεριφοράς. Ξεκινούν με την καθοδήγηση, μια συστηματική διαδικασία ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων. Με την καθοδήγηση, επικοινωνούμε την ανάγκη για κάθε αλλαγή, κάνουμε τον άλλον συμμετοχό, επιβραβεύουμε την καλή απόδοση και ενθαρρύνουμε την ανάπτυξη των δυνατών σημείων, με τελικό αποτέλεσμα την υποστήριξη της αυτοεκτίμησης. Πρόκειται για μεθοδολογία με κάποια σημεία εστίασης που πρέπει να ακολουθεί κάθε φορά ο προϊστάμενος, ώστε το coaching να γίνεται με απλό αλλά και αποτελεσματικό τρόπο.

Επίσης διερευνούν και τη μεθοδολογία της Διοίκησης της Απόδοσης, κατά την οποία όλοι πρέπει να ξέρουν τι ζητάμε, έχουν την καθοδήγησή μας, προσπαθούν να πιάσουν τους στόχους τους και κρίνονται από ένα αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης. Ως αποτέλεσμα, έχουμε ένα καλό εργασιακό κλίμα και υψηλές επιδόσεις. Συνήθως χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, στα διοικητικά κλιμάκια των επιχειρήσεων, όπου ενδιαφέρει η επίτευξη στόχου από ομάδες ανθρώπων που υπηρετούν διαφορετικές λειτουργίες.

Στη συνέχεια, καθορίζουν τα στοιχεία της αποτελεσματικής στοχοθεσίας, και διάφορες μεταβλητές που επηρεάζουν την επίτευξή του, όπως η προσήλωση, η γνώση του τρόπου επίτευξης, αλλά και η διαθεσιμότητα των αναγκαίων μέσων.

Η πρακτική της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι άλλη μια αναγκαία τεχνική για τον κάθε προϊστάμενο, όπως και τα εργαλεία της ενδυνάμωσης και της αναπληροφόρησης.

Τέλος, συζητούν την τέχνη της επικοινωνίας και τη σωστή δοσολογία λογικής και συναισθήματος σε κάθε αφήγημά μας.

Η εδραίωση αυτών των τεχνικών σημαίνει ότι πρέπει να ξεκινήσουμε το ταξίδι της δικής μας βελτίωσης και αυτογνωσίας. Χρειάζεται επίσης να αποφεύγουμε την προκατάληψη της επιβεβαίωσης, δηλαδή την τύφλωση από τυχόν επιτυχίες. Πρέπει να ελέγχουμε εξ ίσου τα αποτελέσματα των καταστάσεων που επιβεβαιώνουν τη γνώμη μας περισσότερο από εκείνες που είναι αντίθετες.

23η Συζήτηση

Τεχνικές εδραίωσης Ηγετικής Συμπεριφοράς

Η ανάγκη για Καθοδήγηση - Coaching

Λορέντζο, θέλω σήμερα να συζητήσουμε το θέμα των τεχνικών της Ηγετικής Συμπεριφοράς, οι οποίες οδηγούν στην αποτελεσματική Διοίκηση. Την προηγούμενη φορά συμφωνήσαμε για την ανάγκη ευελιξίας στις ενέργειές μας, ανάλογα με την εργασιακή ωριμότητα και είδαμε το μοντέλο του *situational leadership*, που πιστεύω ότι είναι ένα σημαντικό εργαλείο για αποτελεσματική Ηγεσία. Αναφερθήκαμε και σε κάποιες άλλες τεχνικές, όπως ο αποτελεσματικός τρόπος επίπληξης και επιβράβευσης¹, αλλά θυμίζω πως καταλήξαμε ότι υπάρχουν και άλλες.

Γιάννη, νομίζω ότι ουσιαστικά όλες οι τεχνικές – οι μέθοδοι είναι τρόποι διοίκησης που, μόνον όταν χρησιμοποιούνται σωστά – μεθοδικά, μπορούν να αποτελέσουν τα βασικά γνωρίσματα της ηγετικής συμπεριφοράς. Άλλωστε γι' αυτό τις ονομάζουμε «τεχνικές». Πάρε για παράδειγμα μια από τις πιο αποτελεσματικές τεχνικές, το Coaching. Θα το απέδιδα στα Ελληνικά ως Καθοδήγηση.

Λοιπόν, δεν θα το πιστέψεις, ήρθα προετοιμασμένος! Έψαξα και βρήκα στις σημειώσεις μου από το Πολυτεχνείο τον ακόλουθο ορισμό: «Καθοδήγηση ή coaching είναι η απελευθέρωση του κρυφού, λανθάνοντος δυναμικού των ανθρώπων (που δεν ξεδιπλώθηκε με την εκπαίδευση), μέσα από μία διαδικασία αυτοανακάλυψης και αυτοανάπτυξης, η οποία πυροδοτείται και κατευθύνεται από τον coach». Τώρα, βέβαια, που τον ξαναδιαβάζω, διαπιστώνω ότι είναι ένας πολύ βαρύγδουπος ορισμός. Τι εννοούμε ακριβώς με απλά λόγια;

Συγχαρητήρια για την προετοιμασία σου αλλά όπως βλέπεις δεν σε βοήθησε και πολύ. Πρόκειται ουσιαστικά για μία αναπτυξιακή **διαδικασία** των εργαζομένων, που γίνεται από τον προϊστάμενο με συστηματικό τρόπο, ώστε να είναι ικανοί να εκτελούν αποτελεσματικά τους ρόλους και τα καθήκοντά τους. Η καθοδήγηση βοηθάει τους ανθρώπους να αναπτύξουν τις ικανότητες που απαιτούνται στη δουλειά τους σήμερα και αύριο, ώστε να επιτυγχάνουν συνεχώς τους στόχους τους. Είναι μια εξαιρετικά χρήσιμη τεχνική, **συνεχής** και **άμεση**, που συνήθως αποφεύγεται ή που μεθοδεύεται με λάθος τρόπο.

Λορέντζο, έχω ερωτήσεις: τι εννοείς ως συνεχής και άμεση;

Είναι **άμεση** γιατί είναι μια δομημένη συζήτηση μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου και **συνεχής** γιατί ο προϊστάμενος ψάχνει, βρίσκει και εφαρμόζει τρόπους για να ενισχύσει (ενδυναμώσει) τον κάθε εργαζόμενο, ώστε να μπορεί και να θέλει να αποδίδει στο μέγιστο δυνατό σε υφιστάμενους ή διαφορετικούς ρόλους. Είναι **συνεχής** γιατί ο ηγέτης ψάχνει να βρει ευκαιρίες να καθοδηγήσει τον εργαζόμενο. Μη ξεχνάς ότι η Ηγεσία είναι δρόμος αντοχής και όχι ταχύτητας!

Από ό,τι έχουμε πει μέχρι τώρα έχει αρχίσει να φαντάζει Μαραθώνιος. Και γιατί αποφεύγεται;

Γιάννη, υπάρχει μια λανθασμένη άποψη, κυρίως στην παραγωγή, η οποία έχει περάσει και στις υπηρεσίες, ότι ο αρχηγός, ο ηγέτης πρέπει να είναι απόμακρος, όπως ο καπετάνιος ενός αντιτορπιλικού. Κάτι που είναι αντίθετο με την αρχή «έχω σταθερές αξίες και ευέλικτες συμπεριφορές». Με βάση αυτή τη λανθασμένη λογική δεν μπορώ να συζητώ με τον εργαζόμενο, απλώς του λέω τι θέλω! Άσε που για την αναπτυξιακή συζήτηση πρέπει να προετοιμασθώ και να σχεδιάσω το πώς θα πάει, αλλά τώρα έχω άλλες προτεραιότητες! Οπότε άστο για αργότερα...

¹ Βλ. Η Ηγετική συμπεριφορά, Τετράδιο 22.

Λορέντζο, θα πρέπει ίσως να λάβεις υπ' όψη και τον φόβο μήπως ο άλλος πληγωθεί... ή και την αντίθετη δικαιολογία: αυτοί δεν είναι ικανοί για τίποτε, θα χάσω τον χρόνο μου με το coaching!

Έχεις απόλυτο δίκαιο. Μιας και έχεις γίνει πολύ καλός παρατηρητής της ανθρώπινης φύσης, ποια φαντάζεσαι ότι είναι τελικά η επίπτωση;

Μου βάζεις δύσκολα, αλλά θα προσπαθήσω. Νομίζω κατ' αρχήν, ότι με την αποφυγή της καθοδήγησης δεν χιζείται η εμπιστοσύνη, που είναι δομικός λίθος των ανθρώπινων σχέσεων². Ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται ότι κάποιος φροντίζει, ότι ενδιαφέρεται γι' αυτόν και επομένως απομακρύνεται σιγά – σιγά. Αντίθετα, με την καθοδήγηση, επικοινωνούμε την ανάγκη για την οποιαδήποτε αλλαγή, κάνουμε τον άλλον συμμετόχο, επιβραβεύουμε την καλή απόδοση και ενθαρρύνουμε την ανάπτυξη των δυνατών σημείων, με τελικό αποτέλεσμα την υποστήριξη της αυτοεκτίμησης.

Η τεχνική

Πολύ λογικό. Μη ξεχνάς επίσης, ότι και ένας από τους βασικούς στόχους του coaching είναι να εμπυχώνουμε τον άλλον ώστε να μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες και υπολογισμένα ρίσκα. Με βάση όσα έχω θεωρητικά διδαχθεί και με την εμπειρία μου, έχω καταλήξει σε μια μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθεί κάθε φορά ο προϊστάμενος, ώστε το coaching να γίνεται με απλό αλλά και αποτελεσματικό τρόπο.

Μιλάμε δηλαδή για μια διαδικασία, οπότε χρήσιμο είναι να έχουμε προετοιμάσει μια σειρά από βήματα συζήτησης.

Δεν είναι ακριβώς βήματα, θα τα ονομάτιζα σημεία εστίασης και έτσι η σειρά τους δεν είναι απόλυτη. Το σημαντικό είναι ο τρόπος διεξαγωγής της συζήτησης, αλλά και όλες οι ενέργειες του προϊσταμένου, έτσι ώστε με τον τρόπο του να:

1. Δημιουργεί, καταρχήν, κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Δηλώνει από την αρχή τον σκοπό της συζήτησης και με το ύφος του και τη συμπεριφορά του επιβεβαιώνει την καλή του πρόθεση, ώστε να αίρει τις αμφιβολίες και το φόβο του υφισταμένου.
2. Περιγράφει την υπάρχουσα κατάσταση και τις επιπτώσεις στο σύνολο, αλλά και στους άμεσα ενδιαφερόμενους. Ακούει την άποψη του εργαζόμενου, που συνήθως είναι διάφοροι λόγοι (βάσιμοι ή όχι) που δικαιολογούν τη σημερινή κατάσταση. Συνηθέστεροι: έτσι το κάναμε πάντα, μας λείπουν πόροι, κανείς δεν μου είπε κάτι άλλο, δεν προλαβαίνω αλλιώς...
3. Μην αντιδικεί αλλά να περιγράφει τις προσδοκίες του για βελτίωση, και να θέτει τον στόχο.
4. Συζητά για την αναγκαιότητα της αλλαγής, συμφωνεί τον στόχο αλλά και τους ενδιάμεσους σταθμούς (και χρονικά) με τη συμμετοχή του εργαζόμενου.
5. Διερευνά με τον υφιστάμενο τους πιθανούς τρόπους επίτευξης της νέας κατάστασης και προσδιορίζουν μαζί τους εφικτούς. Μην επιβάλλει την άποψή του.
6. Σχεδιάζει μαζί με τον υφιστάμενο τις αναγκαίες ενέργειες για την επίτευξη της αλλαγής ή της προσωπικής βελτίωσης και ζητά τη δέσμευση του υφισταμένου για την τήρηση του χρονοδιαγράμματος. Ο προϊστάμενος προγραμματίζει πώς θα παράσχει τις αναγκαίες

² Βλ. *Η Διοίκηση των εργαζομένων στις λειτουργίες*, Τετράδιο 20.

διευκολύνσεις, εκπαίδευση και πόρους.

7. Ξεκαθαρίζει μαζί του τις επιπτώσεις από την αλλαγή. Τι θα κερδίσει, ποιος.
8. Παρακολουθεί την πρόοδο, ενθαρρύνει, διαχειρίζεται τα φυσικά εμπόδια και αντιμετωπίζει την συναισθηματική του αντίδραση με επιμονή και υπομονή (βασικό καθήκον του προϊσταμένου).
9. Δίνει εποικοδομητική αναπληροφόρηση για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών, με την επίτευξη ή μη του κάθε ενδιάμεσου βήματος ή στόχου.
10. Συνεχίζει τον κύκλο για συνεχή βελτίωση με κάθε εργαζόμενο.

Γιάννη, τι σου κάνει εντύπωση από αυτόν τον πίνακα;

*Προφανώς είναι μια χαλαρή διαδικασία που πρέπει να γίνουν όλα τα βήματα, αλλά, όπως είπες, όχι κατ' ανάγκη με αυτή τη σειρά. Είναι εμφανές στη διαδικασία, ότι βασικό στοιχείο είναι η **στοχοθεσία** και η **αναπληροφόρηση** για την εφαρμογή της **συμφωνίας βελτίωσης**. Αλλιώς παραμένει μια ωραία συζήτηση που θα μπορούσε να γίνει και σε ουζερί. Δεν αρκεί η συζήτηση για τη συμφωνία, αλλά ότι η παρακολούθηση της προόδου και η αναπληροφόρηση είναι τελείως αναγκαία στοιχεία για την επίτευξη του στόχου της ανάπτυξης.*

Εξαιρετική παρατήρηση. Βλέπεις ότι η μία τεχνική συμπληρώνει την άλλη αλλά με συστηματικό τρόπο. Τι άλλο;

*Λορέντζο, κτίζουν **μαζί** μια συμφωνία, και είπαμε ότι η τήρηση της συμφωνίας έχει ως αποτέλεσμα την ποιότητα, εν προκειμένω την ποιότητα στη σχέση και στην απόδοση και των δύο. Επίσης, από το 4ο βήμα – σημείο εστίασης, συναποφασίζουν και έτσι επιτυγχάνεται η εμπλοκή και επομένως και η δέσμευση του εργαζόμενου. Κάτι ακόμη που παρατηρώ είναι ότι, έτσι όπως είναι διαμορφωμένη αυτή η διαδικασία, μπορεί να δοθεί βάρος σε διάφορα στοιχεία της εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες και τις περιστάσεις. Για παράδειγμα, η προσεκτική τήρηση της διαδικασίας είναι ένα σοβαρό στοιχείο για την ανάπτυξη του εργαζόμενου στην παραγωγή, ενώ αντίθετα στις υπηρεσίες είναι η ενεργητική ακρόαση των απαιτήσεων του πελάτη και η προσαρμογή τους στις δυνατότητές μας. Στην περίπτωση της μη επίτευξης ενός στόχου, αυτό που συνήθως λέμε αποτυχία, θα επικέντρωνα τη συζήτηση στην ενθάρρυνση, στην ενδυνάμωση, στη συμμετοχική επίλυση των προβλημάτων, στην επιτυχία, στην επιβράβευση. Στους νέους εργαζόμενους θα επικέντρωνα αντίστοιχα τη συζήτηση, στη σαφή αντίληψη του στόχου και στον λόγο που θέτουμε αυτόν τον στόχο.*

Συμφωνώ απόλυτα με την άποψή σου. Και κάτι τελευταίο: κατά την προετοιμασία σου πρέπει να λάβεις υπόψη και την ενδεχόμενη αντίδραση του συνομιλητή σου, ο οποίος όμως συνήθως δεν τη δείχνει και που μπορεί να είναι κάποια από τις παρακάτω:

- Ωχ, μπλέξαμε.
- Άραγε τι έχει στο μυαλό του; Με εμπιστεύεται; Μπορώ να τον εμπιστευθώ;
- Προφανώς δεν με πιστεύει και δεν δίνει δεκάρα για όσα τραβάω. Εμμέσως μου λέει ότι εγώ φταίω.
- Τι θέλουν πάλι από εμένα. Ας κρατήσω άμυνα. Βαρέθηκα να κάνω τα χατίρια τους.
- Τι θέλει πάλι αυτός. Εμένα τι με νοιάζει;
- Αυτά για την ανάγκη της αλλαγής τα έχω ξανακούσει.
- Γιατί να συμμετάσχω; Τι έχω να κερδίσω;

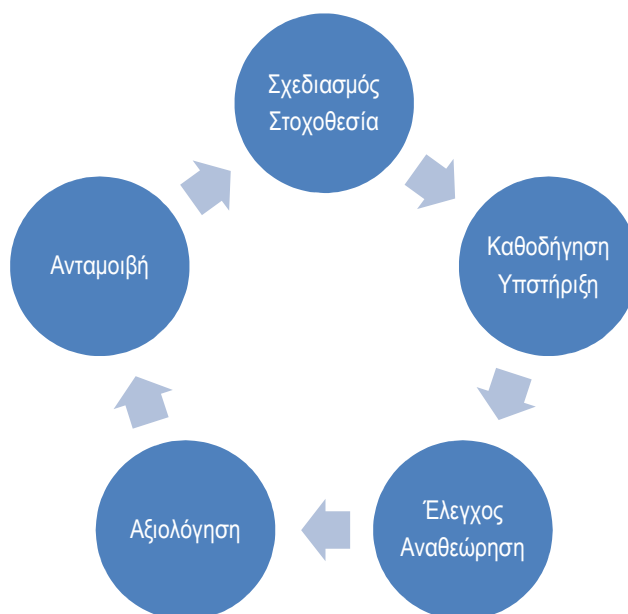
Λορέντζο, ίσως γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό το κλίμα εμπιστοσύνης που πρέπει να έχει διαμορφώσει ο προϊστάμενος και που είναι ουσιαστικά και το πρώτο βήμα της διαδικασίας.

Η Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Management)

Μια από τις σημαντικότερες μεθοδολογίες της αποτελεσματικής διοίκησης είναι η Διοίκηση της Απόδοσης. Είναι ουσιαστικά ένας δομημένος και συστηματικός τρόπος αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και βελτίωσης των καθημερινών επιδόσεών τους. Με λίγα λόγια βάζω στον καθένα συγκεκριμένους καθημερινούς στόχους, ώστε όλοι μαζί να επιτύχουμε τους επιχειρησιακούς στόχους. Και για να το επιτύχω χρησιμοποιώ με μια συγκεκριμένη διαδικασία τις λειτουργίες του μάνατζμεντ³ και τις τεχνικές, όπως η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, η καθοδήγηση, η αξιολόγηση, η αναπληροφόρηση και η ανταμοιβή.

Στη δική μας ορολογία είναι καλύτερα να μιλάμε για βελτίωση των επιδόσεων.

Έχεις δίκαιο, αλλά έχει επικρατήσει να λέγεται έτσι. Θεωρητικά ο κύκλος Διοίκησης της Απόδοσης είναι ο ακόλουθος:



Ο κύκλος της απόδοσης συνήθως είναι ετήσιος. Πριν από την έναρξη και συνήθως με τη σύνταξη του προϋπολογισμού, γίνεται ο βασικός **σχεδιασμός**. Οι στόχοι της επιχείρησης συγκεκριμενοποιούνται για κάθε τμήμα, ομάδα και άτομο. Συμφωνούνται με τον καθένα ο στόχος (ποσοτικός ή/και ποιοτικός) και το αποδεκτό αποτέλεσμα. Σε δεύτερο στάδιο ξεκινά συστηματική **καθοδήγηση** του καθενός, ώστε να προσδιορισθούν με σαφήνεια οι απαιτήσεις, να συμφωνήσουν σ' ένα πλάνο ανάπτυξης, αλλά και να απολαμβάνουν τη δέουσα υποστήριξη, με εκπαίδευση και ενδυνάμωση. Σε τακτά διαστήματα, ανάλογα με το αντικείμενο της επιχείρησης, αλλά και του τμήματος γίνεται ο **έλεγχος** της προόδου με βάση τα αποτελέσματα των οικονομικών στοιχείων ή αυτών της παραγωγής και των ερευνών εξυπηρέτησης. Αν χρειασθεί, **αναθεωρούνται** οι στόχοι, σύμφωνα με τις αλλαγές στις διεργασίες ή τις απαιτήσεις της αγοράς. Ταυτόχρονα, στα διαστήματα αυτά, **αξιολογούνται** οι προσωπικές επιδόσεις

³ Βλ. Η Διοίκηση των εργαζομένων στις λειτουργίες, Τετράδιο 20.

και λαμβάνοντας υπ' όψη τη συμφωνημένη κλίμακα **ανταμοιβών** αποδίδονται στον καθένα αυτά που δικαιούνται από το σύστημα. Νομίζω ότι μπορείς να αντιληφθείς τα πλεονεκτήματα.

Πλεονέκτημα είναι ότι όλοι ξέρουν τι ζητάμε από αυτούς, προσπαθούν να πιάσουν τους στόχους τους και κρίνονται από ένα αποδεκτό σύστημα αξιολόγησης. Ταυτόχρονα εργάζονται σ' ένα αναπτυξιακό περιβάλλον, εφ' όσον βασική τεχνική είναι η καθοδήγηση. Το αποτέλεσμα για την επιχείρηση είναι το καλό εργασιακό κλίμα και οι υψηλές επιδόσεις τόσο στην παραγωγή όσο και στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Η Διοίκηση της Απόδοσης: ένα αναπτυξιακό εργαλείο

Γιάννη, προσοχή! Απαιτείται ο σωστός σχεδιασμός του συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβών, καθώς και η πλήρης εφαρμογή της διαδικασίας. Αλλιώς μεταβάλλεται σε μια νάρκη για το εργασιακό κλίμα με ανυπολόγιστη ζημιά, ιδίως αν οι ανταμοιβές είναι χρηματικές. Τα συστήματα ανταμοιβών πρέπει να γίνονται με πολύ μελέτη της υπάρχουσας κατάστασης και της επιθυμητής, από έμπειρους ανθρώπους.

Πιστεύω ότι θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη και η ανάπτυξη των διαφόρων ικανοτήτων και μάλιστα και αυτές που δεν φαίνονται, που δεν γίνονται αντιληπτές με την πρώτη φορά. Θα έλεγα ότι μια βασική ικανότητα του προϊσταμένου είναι να φροντίζει συνέχεια για την ανάπτυξη των υφισταμένων του και μάλιστα και του πιθανού αντικαταστάτη του. Μια άλλη είναι η ανάπτυξη των ηγετικών του ικανοτήτων.

Τα συστήματα Διοίκησης της απόδοσης χρησιμοποιούνται πολύ στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, αλλά και στα διοικητικά κλιμάκια όλων των επιχειρήσεων όπου ενδιαφέρει η επίτευξη στόχου από ομάδες ανθρώπων που υπηρετούν διαφορετικές λειτουργίες. Συνήθως, σ' αυτές τις περιπτώσεις, είναι δύσκολη η μέτρηση της απόδοσης της εργασίας, σε αντίθεση με ένα χώρο παραγωγής (μια βιομηχανική μονάδα) όπου είναι δυνατή η μέτρηση της εργασίας⁴.

Θα ήθελα λίγο να μείνουμε και στην πρακτική πλευρά της αξιολόγησης. Πώς μπορεί να γίνει ώστε να βοηθήσει την καθοδήγηση...

Για μένα η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται αναπτυξιακό εργαλείο και συμπληρώνει την καθοδήγηση όταν:

- Αξιολογούμε τι έχει επιτύχει το κάθε άτομο μέχρι σήμερα – τι κατάφεραν;
- Επισημαίνουμε θετικά τα επιτεύγματα και τα καλά στοιχεία στη συμπεριφορά του.
- Προσδιορίζουμε ένα κενό στην απόδοση – πού παρατηρείται υστέρηση;
- Επισημαίνουμε την αντιπαραγωγική, αναποτελεσματική συμπεριφορά (τη μη ηγετική) και τις επιπτώσεις της.
- Διατυπώνουμε τους μελλοντικούς στόχους – σε ποιους τομείς πρέπει να προσπαθήσουμε περισσότερο, λιγότερο ή να διαφοροποιήσουμε τη συμπεριφορά μας.
- Ανταμείβουμε ανάλογα τις καλές επιδόσεις – δηλ. επαινούμε, αναγνωρίζουμε αναθέτουμε διευρυμένα καθήκοντα, αυξάνουμε τις αποδοχές.

Λορέντζο, στις σημειώσεις μου βρήκα αυτόν τον πίνακα που νομίζω ότι είναι συνεπής με όσα είπαμε, αλλά και ένας λακωνικά διατυπωμένος οδηγός για τον καθένα:

⁴ Βλ. Μελέτη εργασίας, Τετράδιο 17.

Το μυστικό της επιτυχίας στο μάνατζμεντ της απόδοσης

Για να επιτύχουμε αποτελέσματα με τη συνεργασία άλλων ανθρώπων πρέπει να:

- Καθορίσουμε ποιος είναι ο σκοπός και το περιεχόμενο της θέσης τους. Περιγραφή καθηκόντων.
- Προσδιορίσουμε τι πρέπει να κάνουν. Καθορισμός στόχων.
- Συμφωνήσουμε πόσο καλά πρέπει να γίνει. Πρότυπα απόδοσης.
- Παρέχουμε εκπαίδευση, υποστήριξη, καθοδήγηση, βοήθεια. Ενδυνάμωση.
- Παρακολουθούμε την πορεία. Επίβλεψη.
- Δίνουμε συνεχή αναπληροφόρηση για την απόδοσή τους. Άμεση αναπληροφόρηση.
- Αξιολογούμε τα αποτελέσματα. Αξιολόγηση απόδοσης.
- Αναγνωρίζουμε την απόδοση. Έπαινος, ανταμοιβή.
- Σχεδιάζουμε την ανάπτυξή τους. Ανάπτυξη ικανοτήτων.

Στοχοθεσία

Κάτι που νομίζω ότι δεν έχουμε θίξει, είναι ο τρόπος προσδιορισμού των στόχων και μάλιστα των προσωπικών. Γνωρίζεις κάποιους τρόπους;

Μα νομίζω ο Αυταρχικός και ο Συμμετοχικός. Μισό λεπτό υπάρχει και ένας αποτελεσματικός τρόπος, θα μπορούσα να πω ηλίθιος: «Κάνε ότι καλύτερο μπορείς»... Και δυστυχώς μπορώ να πω ότι πολλοί προϊστάμενοι τον ακολουθούν με τη λογική ότι είναι δημοκρατικός και επομένως έτσι γίνονται δημοφιλείς. Αντιλαμβάνομαι ότι με όσα είπαμε για την καθοδήγηση, ο μόνος αποτελεσματικός είναι ο συμμετοχικός.

Προσοχή, μην ξεχνάς ποτέ τη λογική του situational leadership. Η ωριμότητα του εργαζόμενου είναι σημαντικός παράγων στο ποσοστό συμμετοχής στη διαμόρφωση των στόχων. Και δεν καθορίζουμε στόχους μόνο στους εργασιακά ώριμους. Αυτό που όμως δεν πρέπει να παραβαίνουμε είναι τα κριτήρια της αποτελεσματικής στοχοθεσίας. Ο κάθε στόχος πρέπει να είναι:

1. Συγκεκριμένος. Περιγράφει σαφώς, ακριβώς και με λέξεις μη διφορούμενες το τι πρέπει να γίνει;
2. Προκλητικός. Είναι σημαντικός; Γιατί; Αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη; Πώς; Αξιοποιεί τις ικανότητές μου; Θα αποκομίσουν κάποιοι, κάποια οφέλη;
3. Εξειδικευμένος - Ελέγξιμος. Είναι μετρήσιμος; Υπάρχει δυνατότητα παρακολούθησης της πορείας επίτευξής του; Υπάρχουν ενδιάμεσα αποτελέσματα ποσοτικά;
4. Συμφωνημένος. Έγινε συζήτηση με τους ενδιαφερομένους; Συμμετείχαν στον καθορισμό; Εξασφαλίστηκε η δέσμευσή τους;
5. Υλοποιήσιμος. Είναι ρεαλιστικός; Υπάρχουν τα μέσα – οι πόροι; Έχουν ληφθεί υπ' όψη εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να προκαλέσουν εμπόδια;
6. Αναφέρεται σε χρόνο και αποτελέσματα (ανιχνεύσιμος). Περιέχουν όρους όπως: βελτίωση, αύξηση, μείωση κλπ. Φαίνονται τα προσδοκώμενα αποτελέσματα; Περιέχει ποσοτικούς όρους, συγκεκριμένους; Αναφέρεται σε συγκεκριμένες προθεσμίες; Προκύπτουν οι ενέργειες που θα γίνουν;
7. Λακωνικός. Είναι σωστά διατυπωμένος; Είναι σύντομος και απλός;

Λορέντζο, θυμάμαι ότι έχουμε κάνει και μια καλή συζήτηση παλιά για τις συνθήκες καλοσχεδιασμένου στόχου⁵.

Πράγματι και αξίζει τον κόπο να ξαναδείς σε αυτό το σημείο τις σημειώσεις σου. Ένα σημείο που πρέπει να προσέξουμε πολύ είναι η προσήλωση στην επίτευξη του στόχου. Θα έχεις, ίσως, παρατηρήσει ότι όταν έχουμε ένα στόχο που είναι λίγο δύσκολος και η επίτευξή του απαιτεί χρόνο, ξεκινάμε με όρεξη και δύναμη και όσο περνά ο χρόνος, κάτι άλλο αποσπά την προσοχή μας, παρουσιάζονται αναποδιές, κουραζόμαστε, δεν βλέπουμε αποτέλεσμα, χάνουμε το ενδιαφέρον μας, και πολλές φορές το εγκαταλείπουμε.

Έχεις δίκαιο. Προχθές στη θάλασσα έβαλα στόχο να κολυμπήσω μέχρι μια σημαδούρα μακριά, χωρίς να σταματήσω. Όσο πλησίαζα έχανα τη δύναμή μου αλλά και την αφοσίωσή μου στον, ίσως, υπερβολικό για τις δυνάμεις μου στόχο. Άρα, δεν αρκεί ο καλοσχεδιασμένος στόχος, απαιτείται και η καλοσχεδιασμένη διαδικασία της επίτευξης με την αντίστοιχη εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων.

Γιάννη, άσε τις παλληκαριές με τη φυσική σου κατάσταση! Είπαμε στόχοι προκλητικοί, αλλά και υλοποιήσιμοι. Μάλιστα, οι παλιοί λένε ότι δεν αρκεί να βάζεις στόχο, χρειάζεται να ξέρεις να σημαδεύεις και να έχεις και καλό όπλο!

Αποτελεσματική Εκπαίδευση

Τώρα να συνεχίσουμε την συζήτησή μας με κάτι πολύ πρακτικό. Δεν έχουμε πει τίποτα για την εκπαίδευση που πρέπει να παρέχουμε για κάθε νέο καθήκον. Ο γενικός κανόνας, κυρίως για την απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων ή χειρισμού μηχανής, είναι η ακόλουθη διαδικασία:



Είναι μια απλή διαδικασία που θέλει υπομονή και επιμονή για να πετύχει κανείς συνεχιζόμενη ανάπτυξη.

⁵ Βλ. Τα εργαλεία εστίασης στον στόχο μας, Τετράδιο 7.

Λορέντζο, αντιλαμβάνομαι ότι ο εκπαιδευόμενος με την επανάληψη αποκτά την επιθυμητή δεξιότητα και αποβάλλει τον φόβο της αποτυχίας.

Ακριβώς. Στην παραγωγή χρησιμοποιούμε ένα πρότυπο, για να αντιληφθούμε και να αντιμετωπίσουμε αποτελεσματικά τα συναισθήματα του εκπαιδευόμενου, ώστε να αποκτήσει σύντομα την απαιτούμενη δεξιότητα για κάθε διαφορετικό καθήκον του. Το πρότυπο είναι:

1. Ασυνείδητη ανικανότητα. Ο εργαζόμενος δεν συνειδητοποιεί τις λεπτομέρειες και τις δυσκολίες της εργασίας, βλέποντας άλλους ή και τον εκπαιδευτή να κάνει την εργασία. Είναι αρκετά σίγουρος ότι θα τα καταφέρει.
2. Συνειδητή ανικανότητα. Με τις πρώτες προσπάθειες και αποτυχίες απογοητεύεται. Αυτός είναι ο λόγος που πρέπει να τον ενθαρρύνουμε τονίζοντας τις επιτυχημένες ενέργειές του όσο ασήμαντες και να είναι για την όλη προσπάθεια.
3. Συνειδητή ικανότητα. Σιγά – σιγά επιτυγχάνει την εκτέλεση της εργασίας χωρίς προβλήματα. Για αρκετό διάστημα σκέπτεται την κάθε του κίνηση και απόφαση, ακόμη και όταν δεν τον παρακολουθεί κανείς. Είναι ακόμη ανήσυχος και φοβάται μην κάνει λάθος.
4. Ασυνείδητη ικανότητα. Με την εξάσκηση και την επανάληψη παύει να σκέπτεται και κάνει τις κινήσεις μηχανικά. Είναι σίγουρος και χαλαρός.
5. Δεξιότητα. Παίρνει ταχύτατες και σωστές αποφάσεις σε δυσκολίες που εμφανίζονται και η απόδοσή του είναι στο μέγιστο. Ανάλογα με τον βαθμό δυσκολίας της εργασίας, αλλά και την ορθή τήρηση της διαδικασίας από τον εκπαιδευτή, ο εκπαιδευόμενος φτάνει στην εργασιακή ωριμότητα και πλέον ο χρόνος εκτέλεσης σταθεροποιείται.

Οπότε και η εργασία ή ο κύκλος της συγκεκριμένης εργασίας γίνεται γρήγορα και σωστά. Θυμάμαι ότι συζητήσαμε το θέμα⁶ με την ευκαιρία της Καμπύλης Μάθησης.

Γιάννη, προσοχή στην περίοδο που εργαζόμενος βρίσκεται στη περίοδο 4, για κάποια ικανότητα. Η προσοχή του είναι μειωμένη και μπορεί να έχει ατύχημα ή αστοχία, που μπορεί γενικά να τον ρίξει. Χρειάζεται να τον βοηθήσει ο προϊστάμενος να το ξεπεράσει με καθοδήγηση και κυρίως ενδυνάμωση.

Λορέντζο, στην περίπτωση μη χειρωνακτικής εργασίας, όπως είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη, τι κάνεις;

Δεν αλλάζει η βασική διαδικασία, αλλά κατά συνθήκη θα πρέπει να μείνετε περισσότερη ώρα κοντά του και να παίξετε τον ρόλο του πελάτη ώστε να εξασκηθεί σε πραγματικές συνθήκες. Ή μπορεί ένας συνάδελφός του να παίξει αυτόν τον ρόλο. Όμως, στις πρώτες του επαφές με πελάτη, κάποιος έμπειρος πρέπει να είναι δίπλα του για να επέμβει σε περίπτωση προβλήματος, αλλά και για να δώσει αναπληροφόρηση.

Με βάση την εμπειρία μου, θα μπορούσα να πω ότι στις υπηρεσίες το πιο δύσκολο είναι η αλλαγή της νοοτροπίας.

Ενδυνάμωση, ένα βασικό εργαλείο

Βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη, προφανώς και για την εκπαίδευση, είναι και η Ενδυνάμωση.

Αντιλαμβάνομαι από το όνομα της τεχνικής τι περίπου είναι, αλλά έχω την εντύπωση ότι είναι πάλι κάτι από τα ίδια.

⁶ Βλ. Παράρτημα - Μελέτη εργασίας Ειδικά Θέματα, Τετράδιο 17α.

Δεν έχεις άδικο. Όλες αυτές οι τεχνικές είναι αλληλοκαλυπτόμενες και η κάθε μία αποτελεί μια ειδικότερη τεχνική που χρησιμοποιείται για την ολοκλήρωση κάποιας άλλης. Η Ενδυνάμωση θα έλεγα ότι είναι εργαλείο και όχι ολοκληρωμένη διαδικασία – τεχνική. Με λίγα λόγια είναι μια σύνθετη έννοια που σημαίνει την παροχή στον υφιστάμενο των δυνατοτήτων για να αποδώσει, αξιοποιώντας τις ικανότητές του στο έπακρο. Είναι μια σειρά από ενέργειες που είναι δύσκολο να γίνουν ή καλύτερα που μας φαίνονται δύσκολες και τις αποφεύγουμε, άρα είναι πολύ εύκολο να μην γίνουν και να ενεργήσουν αντίστροφα: να αποδυναμώσουν τον υφιστάμενο.

Και ποιες είναι αυτές οι ενέργειες;

Πολύ απλά τρεις απλές ενέργειες:

- Η εδραίωση της αυτοεκτίμησης του υφισταμένου με την ειλικρίνεια μας, τη συνεχή φροντίδα μας, τον τρόπο που ακούμε και δείχνουμε διαπάθεια στα προβλήματά του.
- Η εμπλοκή του με τα τεκταινόμενα. Ζητάμε τη συμμετοχή του στη λύση προβλημάτων και του παρέχουμε κάθε δυνατή βοήθεια ή μέσο χωρίς να πάρουμε εμείς την ευθύνη.
- Τέλος η συχνή αναπληροφόρηση για την κάθε του ενέργεια που παρατηρούμε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, την εκπαίδευσή του, την επίτευξη ή όχι των στόχων του.

Λορέντζο, στις σημειώσεις μου βρήκα το ακόλουθο τσιτάτο: «Τι δεν είναι ενδυνάμωση; Δεν είναι η παραίτηση του προϊστάμενου από τις υπευθυνότητές του».

Ακριβώς, ασχολούμαι με τον κάθε εργαζόμενο και προσπαθώ για την ανάπτυξή του, ώστε να έχω το χρόνο να ασχοληθώ με τα μεγάλα, τα σοβαρά θέματα και να εστιάσω σ' αυτά. Πρόσεξε κάτι σημαντικό: κάνεις καθοδήγηση καλά προετοιμασμένος για να διασφαλίσεις την επίτευξη από τον υφιστάμενο κάποιου στόχου. Τον εκπαιδεύεις και τον ενδυναμώνεις συνεχώς σε κάθε ευκαιρία.

Τώρα που μιλάς για εστίαση, διαβάζω όλο και περισσότερο από τους σύγχρονους ευαγγελιστές της ηγεσίας για τη βασική ικανότητα του ηγέτη να εστιάζει και να μη χάνεται στις σειρήνες της τεχνολογίας (τηλέφωνο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης) και τις χιλιάδες καθημερινές μη σημαντικές παρεμβολές από το εργασιακό περιβάλλον. Άρα θα μπορούσε κάποιος να ισχυρισθεί ότι αποτέλεσμα της ενδυνάμωσης είναι:

- *Κινητοποιημένοι και ικανοποιημένοι υφιστάμενοι.*
- *Αποκεντρωμένη διοίκηση.*
- *Ανάπτυξη υφισταμένων.*
- *Περισσότερος χρόνος στον προϊστάμενο για να ασχοληθεί με τα κύρια καθήκοντα του ρόλου του.*

Επομένως, Γιάννη, ο προϊστάμενος ο οποίος επιδεικνύει ηγετική συμπεριφορά, χρησιμοποιεί όλες τις τεχνικές Διοίκησης και Ηγεσίας, με τις μεταξύ τους αλληλοκαλύψεις, όπως η παρακίνηση, η καθοδήγηση, η εκπαίδευση, η στοχοθεσία, η ανάθεση καθηκόντων, η αξιολόγηση. Ο εργαζόμενος χρειάζεται, θα έλεγα απαιτεί, την ηγετική συμπεριφορά από τον προϊστάμενο, ώστε να είναι αποτελεσματικός και να αισθάνεται ικανοποιημένος από τη συνεισφορά του. Στην παραγωγή είχαμε από παλιά έναν ενδεικτικό κατάλογο μ' ένδεκα παράγοντες που συμβάλλουν ώστε ο εργαζόμενος να μην κάνει την καλύτερη δουλειά, να μην αποδώσει σύμφωνα με τις δυνατότητές του. Οι άνθρωποι δεν αποδίδουν γιατί δεν ασχολήθηκε κανείς μαζί τους και συνήθως δεν γνωρίζουν (καλά) κάτι ή κάποια από τα επόμενα:

Τη διαδικασία
Ποια είναι τα πρότυπα
Τη σχέση της εργασίας τους, με το σύνολο
Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα
Πόση ελευθερία έχουν
Πόσο καλά αποδίδουν
Πού θα βρουν βοήθεια και υποστήριξη
Σε τι μπορούν να συμβάλουν
Τι πρέπει να βελτιώσουν
Πού τους οδηγεί η επιτυχία
Τι οφέλη θα αποκομίσουν οι ίδιοι

Αναπληροφόρηση, άλλο ένα πολυεργαλείο

Λορέντζο, στην προηγούμενη συνάντησή μας είχαμε αναφερθεί στην επιβράβευση και στην επίπληξη, οι οποίες όπως αντιλαμβάνομαι, είναι οι πλέον χρησιμοποιούμενες μορφές της αναπληροφόρησης.

Ακριβώς και για αυτό η αποτελεσματική τους μορφή είναι κατά κάποιο τρόπο τυποποιημένη όπως είδαμε⁷. Το κεντρικό σημείο της αναπληροφόρησης είναι ότι **εστιάζει σε συμπεριφορές**, δηλαδή σε πράξεις, γεγονότα και συγκεκριμένα αποτελέσματα και όχι σε συμπεράσματα, δηλαδή στις δικές μας ερμηνείες των συμπεριφορών του άλλου. Είναι αναγκαίο να τεκμηριώνουμε την άποψή μας με στοιχεία και ν' αποφεύγουμε τις γενικεύσεις, τις αφηρημένες απόψεις, τα «νομίζω»...

Εκτός από τον έπαινο και την επίπληξη, πότε χρησιμοποιείται;

Γιάννη, αν το καλοσκεφθείς, η αναπληροφόρηση και η ενδυνάμωση είναι τα βασικά «εργαλεία» σε κάθε τεχνική που εφαρμόζουμε. Μια προφανής χρήση της είναι για να τονίσει ο προϊστάμενος την επίτευξη ενός αποτελέσματος, να αναγνωρίσει δηλαδή την επιτυχία ενός στόχου. Μπορεί όμως εξίσου καλά, και πρέπει να χρησιμοποιήσει την αναπληροφόρηση για ενίσχυση μιας επιθυμητής συμπεριφοράς, ακόμα κι όταν ο συνεργάτης δεν πέτυχε στο στόχο. Ένας επαγγελματίας προϊστάμενος ενισχύει τις σχέσεις του με τους υφισταμένους του δίνοντας τους αναγνώριση, για πράγματα όπως είναι η καλή εκτέλεση μιας δουλειάς, η αδιάκοπη ευσυνειδησία, η έγκαιρη προσέλευση στον χώρο εργασίας, η έλλειψη απουσιών κλπ.

Η αναπληροφόρηση συνήθως γίνεται μετά την εκτέλεση μιας εργασίας. Η κατάλληλη στιγμή είναι σημαντικό στοιχείο. Όσο πιο άμεση είναι η αναπληροφόρηση, τόσο πιο έντονα επηρεάζει το άτομο. Για αυτό και πολλές φορές την ονομάζουμε Άμεση Αναπληροφόρηση. Πρέπει όμως να δίνεται μόνο από τον άμεσο προϊστάμενο.

Είναι το πιο λογικό, γιατί αυτός παρατηρεί τις συμπεριφορές και μετρά τα αποτελέσματα. Μια εξαίρεση είναι όταν κάποιος άλλος, και όχι ο άμεσα προϊστάμενος, παρατηρεί το άτομο να κάνει κάτι το χονδροειδές, ή ανάρμοστο, το οποίο μπορεί να θέσει σε σοβαρό κίνδυνο ένα σπουδαίο στόχο. Μια άλλη εξαίρεση είναι όταν, λόγω χρόνου και απόστασης, πολύς χρόνος θα παρέλθει πριν δοθεί η αναπληροφόρηση.

⁷ Βλ. Η Ηγετική συμπεριφορά, Τετράδιο 22.

Λορέντζο, βλέποντας τις σημειώσεις μου από τη συνάντησή μας για την επίπληξη έχω να κάνω μια παρατήρηση: Η αρνητική αναπληροφόρηση πρέπει να γίνεται ιδιαίτερα, απουσία τρίτων. Αυτό προφυλάσσει τον δέκτη από αμηχανία και προσβολή και επίσης βοηθάει στο να μην απωλέσει την αξιοπιστία του. Επιπλέον, η συζήτηση κατ' ιδίαν ερμηνεύεται σαν πιο ειλικρινής και γίνεται πιο ανοικτά με μεγάλες πιθανότητες ο δέκτης να κάνει ερωτήσεις και να ζητήσει διευκρινίσεις.

Έχεις απόλυτο δίκαιο. Η αναπληροφόρηση είναι ανταλλαγή. Θα δώσεις πληροφορίες και υποδείξεις. Όμως, είναι εξίσου σπουδαίο να πάρεις πληροφορίες, ιδέες, υποδείξεις από τον συνεργάτη σου. Πρέπει να προσπαθείς να υπάρχει ισορροπία «Δούναι-Λαβείν». Άκουσε με προσοχή τον άλλο. Η δικιά του άποψη είναι εξίσου σεβαστή με τη δική σου. Άλλωστε ίσως γνωρίζει πληροφορίες για την κατάσταση, οι οποίες σου είναι απαραίτητες και που ίσως αγνοείς. Μην ξεχνάς ακόμη το χιλιοειπωμένο, ότι «έχουμε δύο αυτιά και ένα στόμα, άρα να ακούμε δύο και να μιλάμε μία φορά». Ένα ακόμη θέμα που θέλω ακόμη να θίξω είναι η αξία του μέτρου στην αναγνώριση.

Τι εννοείς;

Πολλές φορές μπορεί να κάνω υπερβολές αναγνωρίζοντας τη συμπεριφορά κάποιου και κάποιες άλλες να τσιγκουνεύομαι ένα καλό λόγο. Η ανάγκη για αναγνώριση είναι βασική για κάθε άνθρωπο που δρα. Η παροχή αναγνώρισης είναι ένας βασικός παράγοντας της παρακίνησης. Ενισχύει το «γνώθι σαυτόν», την αυτοεπίγνωση των ατόμων και τους δίνει πρόσθετο δυναμισμό και πεποίθηση για να αγγίζουν ψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Πραγματικά ο έπαινος του είδους «Αυτή είναι η καλύτερη δουλειά που έχω δει» ή «Είσαι πραγματικά φανταστικός», «Κανείς άλλος δεν θα μπορούσε να κάνει αυτό», οδηγεί τον υφιστάμενο να πιστέψει ότι προσπαθούν να τον επηρεάσουν με σκοπό να τον μανουβράρουν ή ότι έχει σειρά για μια χρηματική αμοιβή, για μια αύξηση μισθού ή για μια προαγωγή. Η καλλιέργεια φρούδων ελπίδων μέσα από τον υπερέπαινο της απόδοσης οδηγεί τελικά στην απογοήτευση και στο χάσιμο των ψευδαισθήσεων εκ μέρους του υφισταμένου.

Ο επαγγελματίας προϊστάμενος πρέπει να δίνει ειλικρινή και ακριβή αναγνώριση. Πρόβλημα υπάρχει και όταν επαινώ ανεπαρκώς την καλή απόδοση. Μερικοί προϊστάμενοι δεν αισθάνονται άνετα όταν δίνουν έπαινο απλά και μόνο για μία καλή απόδοση. Για να αντισταθμίσουν αυτό το συναίσθημά τους, ψαλιδίζουν τον έπαινο με λόγια όπως «αλλά» και «αν».

Κατά κανόνα οι άνθρωποι μπορούν να φανούν όταν αποδίδουν εξαιρετικά ή πολύ φτωχά. Είναι παράξενο όμως το γεγονός ότι, όταν ένας προϊστάμενος δίνει επαίνους, παραβλέπει συχνά τους υφισταμένους που αποδίδουν καλά, παρά εξαιρετικά.

Γιάννη, το να παραβλέπεις την καλή απόδοση σ' αυτή τη κατηγορία των υφισταμένων οι οποίοι δεν είναι εξαιρετικά ικανοί, αλλά και ούτε ανίκανοι, είναι σαν να παραβλέπεις μια μεγάλη ευκαιρία για την αύξηση της παραγωγικότητας. Γιατί; Διότι τέτοιου είδους υφιστάμενοι αποτελούν την πλειονότητα του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης. Αν καθένας από αυτούς γινόταν να αυξήσει την παραγωγικότητά του κατά 5-10%, η βελτίωση στο βασικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού θα μπορούσε να αυξηθεί πάρα πολύ.

Η Τέχνη της Επικοινωνίας

Ένα βασικό γνώρισμα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι η αποτελεσματική επικοινωνία. Θεωρώ ότι είναι τέχνη που μαθαίνεται, μετά από σκληρή προσπάθεια, όπως κάθε τέχνη.

Αν όμως έχεις το ταλέντο είσαι καλύτερος.

Το ταλέντο χρειάζεται, αλλά δεν μιλάμε για τους δημοσιοσχεσίτες ή τους πολιτικάντηδες.

Θα μπορούσες να πεις, Λορέντζο, ότι η αξιοποίηση της τέχνης αυτής αποτελεί άλλο ένα πολυεργαλείο στην ηγετική συμπεριφορά; Άλλωστε, όπως είδαμε, σε όλες σχεδόν τις τεχνικές της ηγεσίας η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από τη διατήρηση της οπτικής επαφής και τα μη λεκτικά, αλλά εκφραστικά σήματα. Σε τελευταία ανάλυση, όσα μαθαίνουμε στα σεμινάρια επικοινωνίας, όπως να προσέχουμε τη γλώσσα του σώματος του άλλου, πώς λέμε ό,τι λέμε, δηλαδή τον τόνο της φωνής, τη στάση, την έκφραση, τις χειρονομίες. Πολλές φορές αυτά μετράνε πιο πολύ από το περιεχόμενο.

Γιάννη, στην ηγετική συμπεριφορά είναι πολύ πιο αναγκαίο να **θεμελιώσεις την τέχνη της επικοινωνίας στις αξίες** της εκτίμησης της διαφορετικότητας και στις αρχές των ανθρώπινων σχέσεων που συζητήσαμε σε προηγούμενη συνάντησή μας⁸. Πάρε για παράδειγμα αυτές τις κλασικές «δέκα εντολές» για μια αποτελεσματική επικοινωνία και δες ότι εκτός από τις καθαρά τεχνικές (οι υπ' αριθμ. 1,2 και 9), οι υπόλοιπες στηρίζονται στις σωστές ανθρώπινες σχέσεις:

Ο 10ΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1. Σκέψου πριν επικοινωνήσεις. Ποιος είναι ο Δέκτης; Τι είναι το μήνυμα; Ποιος είναι ο στόχος;
2. Ξεκίνα λέγοντας τι θα πεις (εισαγωγή).
3. Πρόσεξε το μήνυμά σου να είναι Σύντομο, Σαφές και Συγκεκριμένο (ποιος, πότε, πού, πόσο και γιατί).
4. Κράτα οπτική επαφή.
5. Πρόσεξε τη γλώσσα του σώματος. Έχε φιλικό ύφος.
6. Κάνε ερωτήσεις, άκου προσεκτικά ώστε να ελέγχεις συνεχώς την κατανόηση και την αντίληψη.
7. Ενθάρρυνε τη συμμετοχή του δέκτη.
8. Απόφυγε να επηρεασθείς από προκαταλήψεις.
9. Συνόψισε το τέλος.
10. Δείξε σεβασμό στον άλλο και στις απόψεις του.

Λορέντζο, δεν έχουμε τονίσει μέχρι τώρα ότι μια βασική αξία του ηγέτη είναι να πιστεύει στον εαυτό του, κάτι που τον οδηγεί να έχει θετική συμπεριφορά. Δεν υπάρχει ηγέτης με αρνητικές συμπεριφορές, αλλά απλά αλαζόνας, τύραννος, καβγατζής, φοβισμένος ή/και ανασφαλής σε κάθε δυνατή αναλογία. Μόνο όταν έχεις θετική συμπεριφορά μπορείς να βελτιώσεις σημαντικά την τέχνη της επικοινωνίας σου.

Και πώς γίνεται αυτό;

⁸ Βλ. Η Διοίκηση των εργαζομένων στις λειτουργίες, Τετράδιο 20.

Να ένας συνοπτικός πίνακας που βρήκα κατά την προετοιμασία μου:

ΓΙΑ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΠΙΟ ΘΕΤΙΚΟΙ

1. Ακούτε τους άλλους με προσοχή. Δείξτε Διαπάθεια.
2. Δεχθείτε ότι είναι δικαίωμά τους να πιστεύουν ότι έχουν δίκαιο.
3. Προσπαθείτε να βρείτε σημεία συμφωνίας.
4. Εστιάστε στο τι και όχι στο ποιος.
5. Όταν διαφωνείτε πέστε το ήρεμα και δείξτε διάθεση να συμβιβασθείτε.
6. Κανείς δεν μπορεί να σας εκνευρίσει, αν εσείς δεν το επιθυμείτε.
7. Ο ήρεμος τρόπος, η ευγένεια και το σταθερό βλέμμα αφοπλίζουν.
8. Υποστηρίξτε τα δικαιώματά σας χωρίς να καταπατήσετε τα δικαιώματα των άλλων.
9. Μάθετε να απαιτείτε αυτό που έχετε πληρώσει.
10. Δέστε το κάθε πρόβλημα σαν ευκαιρία για βελτίωση.

Η ανάγκη για αφήγημα

Γιάννη, στο θέμα της επικοινωνίας πρέπει να θέσουμε και μια άλλη διάσταση. Με ποιον τρόπο πείθω τον κόσμο για κάτι μεγάλο, κάτι σημαντικό; Πώς ισχυροποιώ το μήνυμά μου; Μια διήγηση, μια ιστορία περνά ένα μήνυμα με μεγαλύτερη δύναμη από την αντίστοιχη παράθεση θέσεων και στοιχείων;

Ίσως όχι. Φαίνεται, όμως, ότι χρειάζονται και τα δύο. Εξαρτάται ποιο είναι το μήνυμα και τι προσπαθεί να επιτύχει. Θέλει να βελτιώσει τις γνώσεις και να περάσει κάποιας μορφής πληροφόρηση; Επιζητά την αποδοχή κάποιων θέσεων, τη συμμετοχή σε μία θέση;

Τα στοιχεία, η λογική συνέχεια και συνέπεια είναι το θεμέλιο της γνώσης και της κρίσης. Η παραβολή, ή η αφήγηση μιας πραγματικής περίπτωσης περνά πιο εύκολα το μήνυμα που θέλουμε να παρακινήσει το θυμικό και να παραμείνει σαν μια δυνατή ανάμνηση. Το καθένα είναι αναγκαίο για τον αντίστοιχο στόχο, αλλά δεν είναι και ικανά από μόνα τους να πετύχουν τον στόχο τους. Χρειάζονται και τα δύο, ίσως όχι σε ίσες δόσεις, αλλά πάντα πρέπει να συνυπάρχουν.

Λορέντζο, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το άτομο προσλαμβάνει με τον εγκέφαλο που έχει ουσιαστικά δύο παράλληλους επεξεργαστές: 1. Το δεξί τμήμα που είναι το συναισθηματικό το ευφάνταστο, αυτό που επεξεργάζεται εικόνες, στίχους, μελωδίες. Το τμήμα που αξιοποιεί τις αισθήσεις, το δημιουργικό, το καινοτόμο... 2. Το αριστερό που είναι το λογικό το οργανωτικό, αυτό που επεξεργάζεται αριθμούς, στοιχεία. Το τμήμα που αξιοποιεί τις δυνατότητες του ατόμου να εστιάσει σε στόχο και να οργανώσει λογικά βήματα προς αυτόν, να ελέγξει την πορεία... Στην ηγετική μας συμπεριφορά χρειαζόμαστε και τα δύο, αρκεί να τα χρησιμοποιούμε με τη σωστή δοσολογία.

Υπάρχει όμως μια παρεξήγηση. Στο τεχνοκρατικό περιβάλλον που ζούμε, έχει ριζώσει η αντίληψη ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης στηρίζεται, κρίνει, υπολογίζει μόνο στοιχεία, δεδομένα, αριθμούς. Αλήθεια, τα χρησιμοποιεί πολύ και είναι αναγκασμένος να ζει με αυτά και κτίζει σιγά – σιγά μια προτίμηση για τα στοιχεία. Όταν μιλά, πάλι αυτά χρησιμοποιεί, και ξεχνά ότι ο «κανονικός άνθρωπος», όπως είναι αυτός που θα τον ακούσει ή καλύτερα αυτός στον οποίο θέλει να περάσει ένα μήνυμα, προσλαμβάνει καλύτερα όταν του μιλήσουμε με διπλή γλώσσα, αυτή των στοιχείων και ταυτόχρονα αυτή των συναισθημάτων. Το αφήγημα δημιουργεί εικόνες και όλοι ξέρουμε ότι μια εικόνα είναι χίλιες λέξεις.

Η ιστορία θέλει πλοκή, ήρωες, πάθος, ένα τέλος μη αναμενόμενο. Η παράθεση θέσεων θέλει αρχή, μέση, τέλος, λογική σειρά και σοβαρά επιχειρήματα, και ένα συμπέρασμα σχετικό με όσα παρατέθηκαν. Τελικά η σοφή μίξη των δύο είναι σημαντική όταν θέλουμε να περάσουμε μια αλλαγή.

Γιάννη, έχεις απόλυτο δίκαιο. Όταν, για παράδειγμα, θέλεις να υποστηρίξεις μια αλλαγή, είναι αναγκαίο να αναφέρεις τα στοιχεία τεκμηριωμένα. Τα στοιχεία θα γίνουν περισσότερο κατανοητά, και επομένως και η αναγκαιότητα της αλλαγής, αν συνοδευτούν με μια παρουσίαση με διαγράμματα. Όπως ξέρεις κάτι τέτοιο είναι στοιχειώδες, αλλά δεν αρκεί. Θα γίνεις πολύ πιο πειστικός αν αφηγηθείς τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουμε σήμερα και παρουσιάσεις τον τρόπο εργασίας μετά την αλλαγή.

Δύο ακόμη συμβουλές

Μιας και μιλάμε για αφήγημα, άκου μια ιστορία. Ένας φίλος σε μια παρέα προσπαθούσε να με πείσει ότι έχω πολύ καλή διαίσθηση και μου πρότεινε να μαντέψω σε ποια παλάμη έχει κρύψει ένα νόμισμα. Το πέτυχα με την πρώτη με διάφορες υποτιμητικές, κυρίως, κρίσεις για την τύχη μου από την παρέα. Είδες που στο έλεγα μου λέει, για προσπάθησε ξανά. Στη δεύτερη προσπάθεια έχω πάλι επιτυχία που συνοδεύεται από στοιχεία θαυμασμού για τις επιλογές μου από την παρέα. Έχω αρχίσει και εγώ να θαυμάζω τις κρυφές μου ικανότητες και παρασύρομαι και σε τρίτη πρόβλεψη, πάλι επιτυχία. Οι ιαχές της παρέας θυμίζουν γήπεδο και εγώ έχω αρχίσει να στεναχωριέμαι που δεν συχνάζω στο καζίνο και δεν παίζω Lotto. Στην τέταρτη και πάλι επιτυχημένη πρόβλεψη, ο φίλος καταστρέφει όλο το οικοδόμημα γιατί ανοίγει και την άλλη παλάμη όπου δείχνει ένα δεύτερο πανομοιότυπο νόμισμα. Η επιτυχημένη πρόβλεψη μας είχε παρασύρει όλους να μην ελέγξουμε το περιεχόμενο της άλλης παλάμης.

Τώρα κατάλαβα, αν αντίθετα είχες αποτυχίες με άδεια παλάμη, θα ζηταγες πολύ σύντομα ίσως μετά και από την δεύτερη αποτυχία να δεις και το άλλο χέρι.

Ακριβώς, μας παρέσυρε όλους η επιτυχία να πιστέψουμε σε κάποια μη υπαρκτή ικανότητα χωρίς να κάνουμε τους αναγκαίους ελέγχους. Οι ψυχολόγοι αναφέρουν αυτό το φαινόμενο ως «προκατάληψη επιβεβαίωσης – confirmation bias», που γενικότερα σημαίνει ότι θυμόμαστε πληροφορίες που επιβεβαιώνουν τη γνώμη μας περισσότερο από εκείνες που είναι αντίθετες. Δοκιμάζουμε καταστάσεις για την ισχύ τους, με τρόπο που υποστηρίζει το τι και γιατί υποθέτουμε ότι ισχύουν. Γενικά ελέγχουμε λιγότερο τα αποτελέσματα που υποστηρίζουν αυτό που μας αρέσει από αυτά που υποστηρίζουν εκείνο που δεν μας αρέσει.

Το ίδιο φαινόμενο πρέπει να συμβαίνει και με την τάση να παραβλέπουμε σφάλματα αυτών που έχουμε χαρακτηρίσει ως «καλός εργάτης» και να υπερβάλλουμε αυτά για όσους έχουμε χαρακτηρίσει «κακός». Πιστεύω ότι αυτό είναι πρόβλημα όχι μόνο στη διοίκηση αλλά και στη διπλωματία, οικονομικά κλπ.

Ακριβώς. Άρα, πρώτη συμβουλή: προσοχή στην προκατάληψη της επιβεβαίωσης. Και βέβαια, καταλαβαίνεις ότι αν σου έλεγα απλά τον ορισμό, θα ήταν λιγότερο αποτελεσματικό στο να το θυμάσαι και να αποφύγεις το συγκεκριμένο πρόβλημα. Ενώ με το αφήγημα τονίζω – ζωντανεύω μια έννοια πολύ πιο εύκολα.

Και ποια είναι η δεύτερη συμβουλή;

Ας ξεκινήσουμε από τη δική μας αλλαγή. Το πρώτο βήμα (για να αξιοποιήσουμε τη λογική μιας διαδικασίας), είναι να κάνουμε μια απλή ανασκόπηση του βαθμού αξιοποίησης καθημερινά των

2+1 εργαλείων (αναπληροφόρηση, ενδυνάμωση και η τέχνη της επικοινωνίας). Το δεύτερο είναι να ξεκαθαρίσουμε το ποσοστό ανάπτυξης των ικανοτήτων μας στην ηγετική συμπεριφορά. Πόσο καλά τις εξασκούμε; Ποιες αποφεύγουμε να χρησιμοποιούμε; Ποιες εξασκούμε μόνο σε κάποιο βαθμό; Ποιες νομίζουμε ότι είναι πιο χρήσιμες για την εδραίωση της ηγετικής μας συμπεριφοράς στην ομάδα μας; Τέλος να βάλουμε στόχους και να προγραμματίσουμε τις ενέργειές μας.

Υποθέτω ότι μπορεί να χρειασθεί κάποιος πιο έμπειρος να μας καθοδηγήσει (να μας κοουτσάρει όπως λέμε) με βάση όσα έχουμε πει μέχρι τώρα.

Ακριβώς. Το θέμα είναι ότι πρέπει να ξεκινήσουμε να τις εφαρμόζουμε ενσυνείδητα μέχρις ότου μας γίνουν συνήθεια και εξασκούνται πλέον αυθόρμητα. Δοκιμάστε τις ιδέες και τις ικανότητες σύντομα. Μην περιμένετε την «κατάλληλη» περίπτωση. Εφαρμόστε τις όποτε μπορείτε.

Λορέντζο, η συζήτησή μας ήταν πολύ αποκαλυπτική.

Έτσι και αποκαλυπτική, ίσως ενδιαφέρουσα.

Πάμε τώρα για ύπνο γιατί αύριο έχω στο ξενοδοχείο μεγάλη συντήρηση στον εξοπλισμό.

Καλώς. Σε καληνυχτίζω.

Καληνύχτα!

Έννοιες

Η καθοδήγηση είναι μία συνεχής και άμεση αναπτυξιακή διαδικασία των εργαζομένων, ώστε να είναι ικανοί να εκτελούν αποτελεσματικά τους ρόλους και τα καθήκοντά τους.

Βασικό στοιχείο της είναι η στοχοθεσία και η αναπληροφόρηση για την εφαρμογή της συμφωνίας βελτίωσης.

Ο κύκλος Διοίκησης της Απόδοσης: Σχεδιασμός, καθοδήγηση, έλεγχος, αξιολόγηση, ανταμοιβή.

Η αναπληροφόρηση και η ενδυνάμωση είναι τα βασικά «εργαλεία» σε κάθε τεχνική που εφαρμόζουμε

Βασική αξία του ηγέτη είναι να πιστεύει στον εαυτό του, κάτι που τον οδηγεί να έχει θετική συμπεριφορά.

Εμπειρίες

Έχω σταθερές αξίες και ευέλικτες συμπεριφορές

Η Ηγεσία είναι δρόμος αντοχής και όχι ταχύτητας

Δεν αρκεί να βάζεις στόχο, χρειάζεται να ξέρεις να σημαδεύεις και να έχεις και καλό όπλο!

Προσοχή στον υπερέπαινο αλλά και στην έλλειψη αναγνώρισης.

Η αποτελεσματική επικοινωνία αξιοποιεί και το λογικό και το συναισθηματικό στοιχείο του εγκεφάλου

Προσοχή στην προκατάληψη επιβεβαίωσης

Η ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων θέλει πρόγραμμα και επιμονή

Προτεινόμενα βιβλία και κείμενα

Blanchard Ken, Carlos John, Randolph Alan, *Empowerment - Takes More than a Minute*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1998.

Blanchard Ken, Carlos John, Randolph Alan, *The three keys to Empowerment*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2001.

Blanchard Ken, Miller Mark, *The Secret - What great leaders Know and do*, Berrett-Koehler Publishers Inc, 2009.

Somers Matt, *Coaching*, Direction Εκδοτικός Οργανισμός ΑΕ, ΕΕΔΕ, 2008.

Lundin Stephen, Paul Harry, Christensen John, *Fish. A remarkable way to boost morale and Improve results*, Hodder & Stoughton, 2001.

Byham William, *Zapp! The Lightning of Empowerment*, Fawcett Columbine, New York, Feb. 1998.

Kueng P., "Process performance measurement system – a tool to support process-based organizations", *Total Quality Management*, vol. 11, no. 1/2000, pp. 67-85.

Heath Chip & Heath Dan, "Πώς να καταφέρεις την αλλαγή όταν η αλλαγή είναι δύσκολη", Εκδ. Παπαδόπουλος, ΕΕΔΕ, Δεκ. 2013.