

ΚΟΡΥΦΑΙΟΣ ΣΕ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ
ΜΕ ΤΟΥΣ NEW YORK TIMES – ΤΑ ΒΙΒΛΙΑ ΤΟΥ ΕΧΟΥΝ
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΑΠΟ 18 ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

KEN BLANCHARD

ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΙΔΡΥΤΕΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΟΙ ΤΗΣ
THE KEN BLANCHARD COMPANIES

ΗΓΕΣΙΑ

ΣΕ ΥΨΗΛΟΤΕΡΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Ο BLANCHARD ΔΙΔΑΣΚΕΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή: ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΥΨΗΛΟΤΕΡΟ ΕΠΙΠΕΔΟ—
Ken Blanchard 17

ΜΕΡΟΣ Ι: ΒΑΛΤΕ ΣΤΟ ΣΤΟΧΑΣΤΡΟ ΣΑΣ ΣΩΣΤΟ
ΣΤΟΧΟ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ 25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΧΕΙ ΥΨΗΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΑΣ; 27
Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew,
Jesse Stoner, και Ken Blanchard

Ο σωστός στόχος: Το τρίπτυχο της κερδοφορίας • Ένας οργανισμός υψηλής απόδοσης παίρνει άριστα κάθε φορά • Το μοντέλο HPO SCORES
• S = Μοίρασμα πληροφοριών και ανοιχτή επικοινωνία • C = Συναρπαστικό όραμα • O = Συνεχής μάθηση • R = Αταλάντευτη εστίαση στα αποτελέσματα για τους πελάτες • E = Συστήματα και δομές που ενεργοποιούν
• S = Μοίρασμα εξουσίας και έντονη συμμετοχή • Η ηγεσία είναι η κινητήρια δύναμη • Το κουίζ HPO SCORES

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ 45
Jesse Stoner, Ken Blanchard, και Drea Zigarmi

Η σημασία του οράματος • Το συναρπαστικό όραμα δημιουργεί μια κουλτούρα μεγαλείου • Πρέπει να ξεκινήσετε από το όραμα • Το όραμα μπορεί να υπάρχει παντού σε έναν οργανισμό • Αποτελεσματικές και αναποτελεσματικές δηλώσεις οράματος • Πώς να δημιουργήσετε ένα όραμα που να λειτουργεί πραγματικά • Κάντε το όραμά σας πραγματικότητα • Όραμα και ηγεσία

ΜΕΡΟΣ II: ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΣΩΣΤΑ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ 61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΩΣ ΝΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΕ ΥΨΗΛΟΤΕΡΟ ΕΠΙΠΕΔΟ 63

Ken Blanchard, Jesse Stoner και Scott Blanchard

Πώς να πιάνετε καλό βαθμό με τους πελάτες σας • Εξυπηρέτηση πελατών σε υψηλότερο επίπεδο • Αποφασίστε ποια θέλετε να είναι η εμπειρία των πελατών σας • Ανακαλύψτε τι θέλουν οι πελάτες σας • Πώς να υλοποιήσετε την ιδανική εμπειρία εξυπηρέτησης πελατών • Δώστε τους τη δυνατότητα να πετάξουν ψηλά • Πέρα και πάνω από την εξυπηρέτηση πελατών • Περάστε στην υλοποίηση • Οι πελάτες πρέπει να γίνουν πρώτη προτεραιότητα • Δημιουργία συστημάτων που ενεργοποιούν • Για να μετατρέψετε τους πελάτες σας σε ενθουσιώδεις οπαδούς, χρειάζεστε προσωπικό Γκανγκ Χο

ΜΕΡΟΣ III: ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΤΕ ΣΩΣΤΑ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΣΑΣ 89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ 91

Alan Randolph και Ken Blanchard

Τι είναι ενδυνάμωση; • Η δύναμη της ενδυνάμωσης • Πώς η περασμένη ιστορία εμποδίζει την αλλαγή προς την ενδυνάμωση • Αξιοποίηση της δύναμης και του δυναμικού των εργαζομένων: ένα παράδειγμα από τον πραγματικό κόσμο • Πώς να μάθετε τη γλώσσα της ενδυνάμωσης • Τα τρία κλειδιά της ενδυνάμωσης • Το πρώτο κλειδί της ενδυνάμωσης: Να μοιράζεστε τις πληροφορίες με όλους • Το δεύτερο κλειδί της ενσωμάτωσης: Να δημιουργήσετε αυτονομία μέσα από τα όρια • Το τρίτο κλειδί της ενδυνάμωσης: Αντικαταστήστε την παλιά ιεραρχία με αυτοδιευθυνόμενα άτομα και ομάδες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΚΑΤΑΣΤΑΣΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ II: Η ΕΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ 111

Οι ιδρυτικοί εταίροι

Ταίριασμα του στυλ ηγεσίας με το επίπεδο ανάπτυξης • Οι ενθουσιώδεις αρχάριοι χρειάζονται κατευθυντήριο στυλ • Οι απογοητευμένοι μαθητευόμενοι χρειάζονται στυλ coaching • Οι ικανοί αλλά επιφυλακτικοί συνεργάτες χρειάζονται υποστηρικτικό στυλ • Οι αυτοδύναμοι ολοκληρωτές

χρειάζονται αναθετικό στυλ • Το επίπεδο ανάπτυξης ποικίλλει από στόχο σε στόχο ή από έργο σε έργο • Η σημασία του να συναντάτε τους ανθρώπους στο σημείο όπου βρίσκονται • Οι τρεις δεξιότητες ενός καταστασιακού ηγέτη • Διάγνωση: Η πρώτη δεξιότητα • Ευελιξία: Η δεύτερη δεξιότητα • Συνεταιρισμός για απόδοση: η τρίτη δεξιότητα • Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ένα μετασχηματιστικό ταξίδι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΥΤΟ-ΗΓΕΣΙΑ: Η ΔΥΝΑΜΗ ΠΙΣΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ 127

Susan Fowler, Ken Blanchard, και Laurence Hawkins

Η δημιουργία ενός ενδυναμωμένου εργατικού δυναμικού • Δημιουργία αυτο-ηγέτων μέσω ατομικής μάθησης • Οι τρεις δεξιότητες ενός αυτο-ηγέτη • Η πρώτη δεξιότητα ενός αυτο-ηγέτη: Να αμφισβητεί υιοθετημένους περιορισμούς • Η δεύτερη δεξιότητα ενός αυτο-ηγέτη: Να αξιοποιεί τα σημεία ισχύος του • Η τρίτη δεξιότητα ενός αυτο-ηγέτη: Συνεργασία για την επιτυχία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗ 141

Fred Finch και Ken Blanchard

Δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης της απόδοσης • Προγραμματισμός της απόδοσης: το πρώτο μέρος ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης • Coaching της απόδοσης: το δεύτερο μέρος ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης • Αξιολόγηση της απόδοσης: Το τρίτο μέρος ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης • Ο συνεταιρισμός ως ανεπίσημο σύστημα διαχείρισης της απόδοσης • Ένας προς ένα: μια δικλείδα ασφαλείας για να λειτουργήσει ο συνεταιρισμός για απόδοση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗ: Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΤΟΥ ΕΝΟΣ ΛΕΠΤΟΥ 169

Ken Blanchard και Fred Finch

Στοχοθέτηση του ενός λεπτού • Τομείς λογοδοσίας • Κριτήρια απόδοσης • Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς • Η επίτευξη των στόχων απαιτεί ανατροφοδότηση • Οι αξιολογήσεις της απόδοσης μπορεί να υπονομεύσουν την απόδοση • Περιορίστε τον αριθμό των στόχων • Οι καλοί στόχοι είναι έξυπνοι (SMART) στόχοι • Έπαινοι του ενός λεπτού • Έπαινος άμεσος και συγκεκριμένος • Να δηλώνετε τα αισθήματά σας • Οι έπαινοι είναι αποτελεσματικοί παντού και πάντοτε • Και το πλησίασμα του στόχου μετράει • Αφιερώστε χρόνο στους επαίνους • Επίπληξη ή ανακατεύθυνση; • Επιπλήξεις του ενός λεπτού • Ανακατεύθυνση • Έπαινοι και επιπλήξεις είναι το κλειδί στο συνεταιρισμό για απόδοση • Το τέταρτο μυστικό του Μάνατζερ του Ενός Λεπτού • Η συγνώμη του ενός λεπτού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΚΑΤΑΣΤΑΣΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΟΜΑΔΩΝ 191

Don Carew, Eunice Parisi-Carew, και Ken Blanchard

Γιατί ομάδες; • Γιατί αποτυγχάνουν οι ομάδες • Τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας υψηλής απόδοσης • Το PERFORM σε ολόκληρο τον οργανισμό • Το PERFORM σε δράση • Πεποιθήσεις και στάσεις ομάδων • Γνώσεις και δεξιότητες ομάδων • Καταστασιακή Ηγεσία II και ομάδες υψηλής απόδοσης • Στάδια ανάπτυξης ομάδας • Γιατί είναι σημαντικό να κατανοήσει κανείς τα στάδια ανάπτυξης και να διαγνώσει τις ανάγκες της ομάδας; • Στυλ ηγεσίας ομάδων • Ταίριασμα του στυλ ηγεσίας με το στάδιο ανάπτυξης της ομάδας • Το θαύμα της ομαδικής εργασίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ 219

Pat Zigarmi, Ken Blanchard, Drea Zigarmi, και Judd Hoekstra

Η σημασία της διαχείρισης της αλλαγής • Γιατί είναι τόσο περίπλοκο θέμα η οργανωσιακή αλλαγή; • Πότε είναι αναγκαία η αλλαγή; • Η αλλαγή εκτροχιάζεται ή αποτυγχάνει για προβλέψιμους λόγους • Έμφαση στη διαχείριση του ταξιδιού • Ανάδειξη και αντιμετώπιση της ανησυχίας των ανθρώπων • Στυλ οργανωσιακής ηγεσίας • Καταστασιακή Ηγεσία II και αλλαγή • Συμμετοχή και επιρροή στον προγραμματισμό της αλλαγής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ 243

Pat Zigarmi και Judd Hoekstra

Οκτώ στρατηγικές ηγεσίας για την αλλαγή • Στρατηγική 1: Επέκταση ευκαιριών για συμμετοχή και επιρροή • Στρατηγική 2: Εξήγηση της επιχειρηματικής αιτίας για την αλλαγή • Στρατηγική 3: Οραματισμός του μέλλοντος • Στρατηγική 4: Πειραματισμός για εξασφάλιση εναρμόνισης • Στρατηγική 5: Διευκόλυνση και ενθάρρυνση • Στρατηγική 6: Εφαρμογή και υιοθέτηση • Στρατηγική 7: Εδραίωση και επέκταση • Στρατηγική 8: Διερεύνηση δυνατοτήτων

ΜΕΡΟΣ IV: ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΕΙΔΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 271

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ 273

Ken Blanchard, Scott Blanchard και Drea Zigarmi

Τι είναι η υπηρετική ηγεσία; • Εφαρμογή της υπηρετικής ηγεσίας • Οι μεγάλοι ηγέτες ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να χρησιμοποιούν το μυαλό τους στη δουλειά • Τι επηρεάζει περισσότερο την απόδοση; • Το να είσαι υπηρετικός ηγέτης είναι θέμα νοοτροπίας • Ωθούμενοι και κλητοί ηγέτες • Η δοκιμασία του Εγώ • Τι κάνουν οι υπηρετικοί ηγέτες • Υπηρετική Ηγεσία: Αναγκαιότητα ή επιλογή; • Η υπηρετική ηγεσία συμβάλλει στη δημιουργία οργανισμού με υψηλή απόδοση • Η υπηρετική ηγεσία αποφέρει περισσότερη επιτυχία και σπουδαιότητα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 ΠΩΣ ΝΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΕΤΕ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ 301

Ken Blanchard, Margie Blanchard, και Pat Zigarmi

Στοιχεία της άποψης για την ηγεσία • Τα υποδείγματα ηγεσίας • Ο σκοπός της ζωής σας • Οι βασικές σας αξίες • Οι πεπονηθείσες σας σχετικά με την καθοδήγηση και την παρακίνηση των ανθρώπων • Τι μπορούν να περιμένουν οι άνθρωποι από εσάς • Τι περιμένετε εσείς από τους ανθρώπους • Πώς θα αποτελέσετε παράδειγμα • Διαμόρφωση της δικής σας άποψης περί ηγεσίας

Σημειώσεις 321

Αξιολόγηση ετοιμότητας για οργανωσιακή αλλαγή 331

Ευχαριστίες 335

Λίγα λόγια για τους συγγραφείς 339

Διαθέσιμες υπηρεσίες 355

Ευρετήριο 357

Κεφάλαιο 1

ΕΧΕΙ ΥΨΗΛΗ ΑΠΟΔΟΣΗ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΑΣ;

Don Carew, Fay Kandarian,
Eunice Parisi-Carew, Jesse Stoner
και Ken Blanchard

Οι πεπειραμένοι σκοπευτές θα σας πουν ότι όταν βάζετε ένα στόχο πρέπει να σημαδεύετε στο κέντρο. Ο λόγος είναι ότι, αν σας ξεφύγει το κέντρο, και πάλι θα πέσετε μέσα στο στόχο. Αν όμως απλώς σημαδέψετε το στόχο και αστοχήσετε, θα βρεθείτε στο πουθενά. Ο Don Shula, που συνεργάστηκε με τον Ken Blanchard στη συγγραφή του βιβλίου *Everyone's a Coach*, πάντοτε έλεγε στην ομάδα ποδοσφαίρου που προπονούσε, τους Miami Dolphins, ότι ο στόχος που έβαζαν ήταν να νικούν σε κάθε παιχνίδι τους. Ήταν αυτό εφικτό; Προφανώς όχι, αλλά αν δεν βάλετε στόχο την αριστεία είναι αδύνατο να τη φτάσετε. Ίσως αυτός να είναι ο λόγος για τον οποίο οι ομάδες του Don Shula σημείωσαν τις περισσότερες νίκες σε αγώνες ποδοσφαίρου από κάθε άλλον προπονητή στην ιστορία της Εθνικής Λίγκας Ποδοσφαίρου (NFL) και που η ομάδα των Dolphins του 1972 εξακολουθεί και σήμερα να είναι η μοναδική ομάδα στην ιστορία που έμεινε αήττητη σε ένα ολόκληρο πρωτάθλημα. Επομένως, ο στόχος που βάζετε επηρεάζει πολύ την απόδοσή σας.

Η Γουόλ Στριτ και οι πιέσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, κάνουν πολλούς να σκέφτονται ότι ο μόνος στόχος που μετράει είναι η οικονομική επιτυχία. Κι όμως, ελάχιστοι είναι οι επιχειρηματίες, αν υπάρχουν δηλαδή, που θα ήθελαν στο επιτύμβιό τους να αναγράφονται τα οικονομικά

αποτελέσματα της εταιρείας τους — η τιμή της μετοχής της ή το περιθώριο κέρδους της. Μπορεί ωστόσο να ήθελαν να μην ξεχαστεί η συνεισφορά τους στη δημιουργία ενός οργανισμού υψηλής απόδοσης.

Όσοι θέλουν να ασκήσουν ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο πρέπει να κατανοήσουν πώς είναι ένας οργανισμός υψηλής απόδοσης και τι χρειάζεται για να δημιουργηθεί ένας τέτοιος οργανισμός. Πρέπει να βάλουν το σωστό στόχο.

Ο σωστός στόχος: το τρίπτυχο της κερδοφορίας

Στους οργανισμούς υψηλής απόδοσης, η ενέργεια όλων εστιάζεται όχι απλώς στην οικονομική επιτυχία, αλλά σε ένα τρίπτυχο αποτελεσμάτων: το να είναι ο οργανισμός *άριστος πάροχος, άριστος εργοδότης* και *άριστη επένδυση*. Αυτό το τρίπτυχο της κερδοφορίας είναι ο σωστός στόχος και μπορεί να κάνει τη διαφορά ανάμεσα στη μετριότητα και στο μεγαλείο.¹ Οι ηγέτες οργανισμών υψηλής απόδοσης γνωρίζουν ότι τα αποτελέσματα του οργανισμού εξαρτώνται από τους πελάτες, τους εργαζομένους και τους μετόχους τους. Οι ηγέτες αυτοί συνειδητοποιούν την εξής αρχή:

*Το κέρδος είναι ο έπαινος που παίρνετε
όταν φροντίζετε τους πελάτες σας και
δημιουργείτε ένα εμψυχωτικό
περιβάλλον για τους ανθρώπους σας.*

Άριστος πάροχος

Το να γίνετε ο καλύτερος πάροχος γίνεται όλο και περισσότερο δύσκολο. Ο ανταγωνισμός είναι λυσσαλέος, καθώς νέοι ανταγωνιστές ξεφυτρώνουν αναπάντεχα. Οι πελάτες είναι πιο απαιτητικοί, επειδή έχουν πολύ περισσότερες επιλογές σε πρώτη ζήτηση. Περιμένουν να τους προσφέρετε αυτό ακριβώς που θέλουν, τη στιγμή που θέλουν, και μάλιστα το θέλουν εξατομικευμένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους. Ο κόσμος έχει αλλάξει, με αποτέλεσμα σήμερα τα ηνία να τα κρατούν οι αγοραστές, όχι οι πωλητές. Στις μέρες μας, δεν έχουμε ανάγκη να μας πείσει κάποιος ότι ο πελάτης είναι βασιλιάς. Όλοι συνειδητοποιούν ότι ο οργανισμός τους δεν θα φτάσει πουθενά αν δεν έχει πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες. Οι εταιρείες παρακινούνται να αλλάξουν όταν ανακαλύπτουν τη νέα αρχή:

*Αν δεν φροντίσετε εσείς τους πελάτες σας,
θα τους φροντίσει κάποιος άλλος*

Στο βιβλίο *Ενθουσιώδεις οπαδοί: Δεν αρκεί να έχετε απλώς ικανοποιημένους πελάτες* (κυκλοφορεί από τις εκδόσεις Κλειδάριθμος) ο Sheldon Bowles και ο Ken Blanchard υποστηρίζουν ότι για να διατηρήσετε τους πελάτες σας σήμερα, δεν μπορείτε να αρκεστείτε απλώς στο να τους ικανοποιείτε: πρέπει να δημιουργήσετε ενθουσιώδεις οπαδούς. Οι συγγραφείς ονομάζουν ενθουσιώδεις οπαδούς τους πελάτες που είναι τόσο ενθουσιασμένοι με τον τρόπο που τους συμπεριφέρεστε, ώστε θέλουν να πουν στους πάντες για σας: θέλουν να ενταχθούν στο δυναμικό των πωλητών σας. Ας δούμε ένα απλό αλλά χαρακτηριστικό παράδειγμα.

Όταν πάτε σήμερα σε ένα αμερικάνικο ξενοδοχείο, με ποιον τρόπο σας ξυπνούν συνήθως το πρωί; Στις περισσότερες περιπτώσεις το τηλέφωνό σας χτυπάει την ώρα που έχετε ζητήσει, όταν όμως το σηκώσετε δεν υπάρχει κανείς από την άλλη μεριά. Τουλάχιστον έβαλαν το μηχάνημα να καλέσει το δωμάτιό σας την ώρα που εσείς ζητήσατε. Η δεύτερη συχνότερη περίπτωση είναι να σηκώσετε το τηλέφωνο και να ακούσετε ένα ηχογραφημένο μήνυμα. Αλλά και πάλι, δεν υπάρχει κανείς. Αν σήμερα απαντήσετε σε ένα τέτοιο τηλεφώνημα στο ξενοδοχείο σας και διαπιστώσετε ότι από την άλλη άκρη του σύρματος υπάρχει ένας άνθρωπος, κάποιος με τον οποίο μπορείτε πράγματι να μιλήσετε, κατά πάσα πιθανότητα δεν θα έχετε τι να πείτε. Πριν από λίγο καιρό, ένας από τους συνεργάτες μας έμενε στο Marriott Convention Hotel στο Ορλάντο. Ζήτησε να τον ξυπνήσουν στις 7 το πρωί. Όταν χτύπησε το τηλέφωνο και το σηκωσε, άκουσε μια γυναίκα να του λέει: «Καλημέρα σας! Είμαι η Τερέζα. Η ώρα είναι επτά. Ο καιρός σήμερα στο Ορλάντο θα είναι καλός, θερμοκρασία 24 βαθμοί, βλέπω όμως ότι πρόκειται να φύγετε σήμερα. Πού πηγαίνετε;»

Αιφνιδιασμένος, ο συνεργάτης μας τραύλισε: «Πηγαίνω στη Νέα Υόρκη».

«Μισό λεπτό να κοιτάξω το μετεωρολογικό χάρτη της *USA Today*», είπε η Τερέζα. «Ω, όχι! Σήμερα στη Νέα Υόρκη θα βρέχει και θα έχει θερμοκρασία 4 βαθμούς. Είστε βέβαιος ότι δεν μπορείτε να μείνετε άλλη μια μέρα;»

Πού λοιπόν φαντάζεστε ότι θέλει να μένει ο συνεργάτης μας κάθε φορά που πηγαίνει στο Ορλάντο; Μα φυσικά στο Μάριोट, ώστε να μπορεί να μιλάει κάθε πρωί με την Τερέζα! Οι ενθουσιώδεις οπαδοί δημιουργούνται από εταιρείες που προσφέρουν εξυπηρέτηση η οποία ξεπερνάει κατά πολύ την εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι ανταγωνιστές τους, και μάλιστα ξεπερνάει και τις προσδοκίες των πελατών. Οι εταιρείες αυτές κάνουν συστηματικά κάτι το

απροσδόκητο και στη συνέχεια απολαμβάνουν την αύξηση πωλήσεων που προκαλείται από τους πελάτες οι οποίοι αυθόρμητα εντάσσονται στο δυναμικό των πωλητών της εταιρείας.

Άριστος εργοδότης

Το να γίνετε άριστος εργοδότης είναι εξίσου δύσκολο. Όταν υπάρχει εντονότατη ζήτηση για κινητικούς και ικανούς εργαζομένους, οι εργοδότες πρέπει να βρουν τρόπους για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους καλύτερους ανθρώπους τους. Ο καλός μισθός δεν είναι πια η μοναδική απάντηση. Είναι αλήθεια ότι μερικοί ικανοί εργαζόμενοι θα πάνε αλλού αν τους προσφερθεί μεγαλύτερος μισθός· ωστόσο, οι σημερινοί εργαζόμενοι σε γενικές γραμμές ζητούν περισσότερα πράγματα. Αναζητούν ευκαιρίες εργασίας όπου αισθάνονται ότι η συνεισφορά τους εκτιμάται και ανταμείβεται όπως της αξίζει, όπου συμμετέχουν και ενδυναμώνονται, όπου μπορούν να αναπτύσσουν δεξιότητες, όπου βλέπουν ότι έχουν ευκαιρίες ανέλιξης, όπου μπορούν να πιστεύουν ότι κάνουν τη διαφορά.

Αν σήμερα πείτε στους μάνατζερ ότι οι εργαζόμενοι είναι ο σημαντικότερος πόρος τους, ελάχιστοι θα διαφωνήσουν. Μερικοί μάλιστα υποστηρίζουν ότι ακόμα και οι πελάτες πρέπει να περάσουν σε δεύτερη μοίρα, διότι χωρίς προσηλωμένους και ενδυναμωμένους εργαζομένους μια εταιρεία είναι αδύνατον να προσφέρει καλή εξυπηρέτηση. Δεν μπορείτε να φέρεστε άσχημα στους εργαζομένους σας και να έχετε την απαίτηση να φέρονται εκείνοι καλά στους πελάτες σας.

Πριν από μερικά χρόνια, ένας φίλος μας είχε μια εμπειρία σε ένα πολυκατάστημα που αναδεικνύει το ζήτημα αυτό. Ο φίλος μας συνήθως ψωνίζει στα Νόρντστρομ, αλλά εκείνη τη μέρα έτυχε να βρεθεί σε ένα κατάστημα ανταγωνιστή. Συνειδητοποιώντας ότι έπρεπε να μιλήσει με τη γυναίκα του πριν αγοράσει κάτι, ρώτησε έναν πωλητή στο τμήμα ανδρικού ρουχισμού αν μπορούσε να χρησιμοποιήσει το τηλέφωνό τους. «Όχι!» απάντησε ο πωλητής.

«Σοβαρά το λέτε;» είπε ο φίλος μου. «Στα Νόρντστρομ ο πελάτης μπορεί να χρησιμοποιήσει τα τηλέφωνα».

Ο πωλητής απάντησε: «Κοιτάξτε, κύριε. Εδώ, ούτε εμένα δεν αφήνουν να χρησιμοποιήσω το τηλέφωνο του καταστήματος. Πώς να αφήσω εγώ εσάς;»

*Αν μεταχειρίζεστε άσχημα τους εργαζομένους, συνήθως
θα μεταβιβάσουν την κακή μεταχείριση στους πελάτες*

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο οι εργαζόμενοι είναι τόσο σημαντικοί σήμερα, είναι ότι στις μέρες μας οι οργανισμοί αξιολογούνται με βάση το πόσο γρήγορα μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες και στα προβλήματα των πελατών. Η απάντηση «πρέπει να μιλήσω με τον προϊστάμενό μου» δεν περνάει πια. Κανείς δεν δίνει σημασία ποιος είναι ο προϊστάμενος. Οι μόνοι άνθρωποι στους οποίους δίνουν σημασία οι πελάτες είναι εκείνοι που απαντούν στα τηλεφωνήματα, που τους υποδέχονται, που καταγράφουν την παραγγελία τους, που τους παραδίδουν το εμπόρευμα, ή που απαντούν στα παράπονά τους. Οι πελάτες θέλουν κορυφαία εξυπηρέτηση και τη θέλουν γρήγορα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον που να παρακινεί τους ανθρώπους σας και μια οργανωσιακή δομή που να είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να τους επιτρέπει να αποδίδουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Άριστη επένδυση

Για την ανάπτυξη ή την επέκταση χρειάζονται επενδύσεις, ανεξάρτητα από το αν η εταιρεία είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο, ιδιωτική, δημόσια, ή μη κερδοσκοπική. Όλοι οι οργανισμοί χρειάζονται πηγές χρηματοδότησης, μέσω αγοράς μετοχών, δανείων, επιχορηγήσεων, ή συμβάσεων. Για να είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν, οι επενδυτές πρέπει να πιστεύουν στη βιωσιμότητα και τη διαχρονική αποδοτικότητα του οργανισμού. Πρέπει να έχουν πίστη στην ηγεσία του οργανισμού, στην ποιότητα του έμψυχου υλικού του, των προϊόντων και των υπηρεσιών του, στις διοικητικές του πρακτικές του και στην ανθεκτικότητα του οργανισμού.

Αν η οικονομική επιτυχία ενός οργανισμού είναι συνάρτηση των εσόδων μείον τα έξοδα, μπορείτε να βελτιώσετε την οικονομική σας θέση είτε μειώνοντας τις δαπάνες είτε αυξάνοντας τα έσοδα. Ας εξετάσουμε πρώτα τις δαπάνες, δεδομένου ότι στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον κερδισμένος βγαίνει εκείνος που μπορεί να κάνει περισσότερα με λιγότερα. Οι περισσότεροι οργανισμοί σήμερα αποφασίζουν ότι ο μοναδικός τρόπος για να είναι οικονομικά αποτελεσματικοί είναι να κάνουν περικοπές στο προσωπικό τους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι κάποιος περιορισμός προσωπικού είναι απαραίτητος σε μεγάλες γραφειοκρατίες, όπου ο καθένας πρέπει οπωσδήποτε να έχει έναν βοηθό και ο βοηθός πρέπει κι αυτός να έχει το βοηθό του. Κι όμως, οι περικοπές προσωπικού είναι σπατάλη ενέργειας και κάθε άλλο παρά αποτελούν το μοναδικό τρόπο συγκράτησης των δαπανών.

Όλο και περισσότεροι είναι αυτοί που συνειδητοποιούν ότι ένας άλλος αποτελεσματικός τρόπος για τη συγκράτηση των δαπανών είναι να κάνετε όλους τους εργαζομένους σας επιχειρηματικούς εταίρους σας. Για παράδειγμα, σε ορισμένες εταιρείες οι νέοι υπάλληλοι δεν μπορούν να πάρουν αύξηση

αν δεν φτάσουν σε σημείο να μπορούν να διαβάσουν τον ισολογισμό της εταιρείας και να κατανοούν πού και πώς οι ατομικές τους προσπάθειες επηρεάζουν την κατάσταση εσόδων και εξόδων της εταιρείας. Όταν οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν τις επιχειρηματικές πραγματικότητες του πώς κερδίζει και δαπανά χρήματα ο οργανισμός τους, είναι πολύ πιο πιθανό να ανασκουμπωθούν και να κάνουν ό,τι μπορούν για να βοηθήσουν.

Παραδοσιακά, οι μάνατζερ διστάζουν να κοινολογήσουν χρηματοοικονομικές πληροφορίες. Κι όμως, στις μέρες μας πολλοί οργανισμοί απαντούν με το «μάνατζμεντ ανοιχτών βιβλίων». Αυτό το κάνουν επειδή συνειδητοποιούν τα οικονομικά οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από τη δημοσιοποίηση δεδομένων που προηγουμένως εθεωρούντο εμπιστευτικά. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο της παροχής συμβουλών σε μια εταιρεία εστιατορίων, ένας συνεργάτης μας δυσκολευόταν πολύ να πείσει τον πρόεδρο της εταιρείας να αποκαλύψει σημαντικά χρηματοοικονομικά δεδομένα στους εργαζομένους. Για να «ξεπαγώσει» τον τρόπο σκέψης του προέδρου, ο συνεργάτης μας πήγε στο μεγαλύτερο εστιατόριο της εταιρείας μια νύχτα την ώρα που έκλειναν. Χώρισε όλους τους εργαζομένους — μάγειρες, λαντζέρηδες, σερβιτόρους, προσωπικό υποδοχής, κτλ. — σε ομάδες των πέντε ή έξι ατόμων και τους ζήτησε να σκεφτούν και να απαντήσουν ως ομάδα στην ερώτηση: «Από κάθε δολάριο που αφήνουν οι πελάτες στο εστιατόριό μας, πόσα σεντς πιστεύετε ότι καταλήγουν στα κέρδη — δηλαδή, πόσα είναι τα χρήματα που μπορούμε να επενδύσουμε στους επενδυτές ως κέρδος ή να επανεπενδύσουμε στην επιχείρηση;»

Το μικρότερο ποσό που μάντεψαν οι ομάδες ήταν 40 σεντς. Μερικές ομάδες έδωσαν απάντηση 70 σεντς. Στην πραγματικότητα όμως, στον κλάδο των εστιατορίων η αλήθεια είναι ότι αν μπορείς να κρατήσεις 5 σεντς από κάθε δολάριο του πελάτη είσαι πολύ ευχαριστημένος — με 10 σεντς στο δολάριο είσαι κατενθουσιασμένος! Μπορείτε να φανταστείτε ποια στάση είχαν οι εργαζόμενοι απέναντι σε θέματα όπως δαπάνες για τρόφιμα, εργατικό κόστος, ή φθορές, εφόσον νόμιζαν ότι το εστιατόριο ήταν μια μηχανή που έβγαζε χρήματα; Αφού τους γνωστοποίησε τα πραγματικά στοιχεία, ο πρόεδρος εντυπωσιάστηκε όταν ένας αρχιμάγειρας είπε: «Δηλαδή, αν εγώ κάψω μια μπριζόλα, που μας στοιχίζει 6 δολάρια κι εμείς την πουλάμε 20 στον πελάτη, εφόσον το περιθώριο κέρδους μας είναι 5% αυτό σημαίνει ότι πρέπει να πουλήσουμε έξι ακόμα μπριζόλες ουσιαστικά χωρίς κέρδος για να καλύψουμε το λάθος μου;» Είχε ήδη εκτιμήσει την κατάσταση.

*Αν διατηρείτε ενήμερους τους ανθρώπους σας
και τους αφήνετε να χρησιμοποιούν το μυαλό τους,
θα εκπλαγείτε με το πόσο πολύ μπορούν
να σας βοηθήσουν στον έλεγχο των δαπανών.*

Και τι γίνεται με τα έσοδα; Αν διαπλάσετε προσηλωμένους και ενδυναμωμένους εργαζομένους που δημιουργούν πελάτες-ενθουσιώδεις οπαδούς, είναι αναπόφευκτο να αυξηθούν τα έσοδά σας. Γιατί; Επειδή οι πελάτες που είναι ενθουσιώδεις οπαδοί θέλουν να καυχηθούν παντού για σας. Γίνονται τμήμα του δυναμικού των πωλητών σας ή του τμήματος δημοσίων σχέσεων της εταιρείας σας, πράγμα που αυξάνει τις πωλήσεις και/ή την προβολή της εταιρείας σας και κάνει τον οργανισμό σας πιο ελκυστικό ως επένδυση. Τώρα είστε ηγέτης σε έναν οργανισμό υψηλής απόδοσης.

Ένας οργανισμός υψηλής απόδοσης παίρνει άριστα κάθε φορά

Το να γίνετε άριστος πάροχος, άριστος εργοδότης και άριστη επένδυση, τα τρία στοιχεία του τρίπτυχου της κερδοφορίας, αποτελεί το σωστό στόχο. Αν βάλετε στόχο μόνο το ένα από τα τρία στοιχεία, δεν θα πετύχετε και ο οργανισμός σας δεν θα μπορέσει να διατηρήσει μόνιμα την υψηλή απόδοση. Μόλις οι ηγέτες κατανοήσουν τη σημασία του στόχου, αρχίζουν φυσιολογικά να τους δημιουργούνται ερωτήματα όπως: «Τι είναι ένας οργανισμός υψηλής απόδοσης;» και «Ποια εικόνα έχει ένας οργανισμός υψηλής απόδοσης που πετυχαίνει τους στόχους του;»

Για να απαντήσουν στα ερωτήματα αυτά, οι Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew και Jesse Stoner διεξήγαγαν εκτενή έρευνα θέλοντας να ορίσουν και να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των οργανισμών υψηλής απόδοσης.² Το πρώτο βήμα τους ήταν να ορίσουν τον «οργανισμό υψηλής απόδοσης». Αν και πολλοί οργανισμοί παρουσιάζουν γρήγορη άνοδο και μετά πέφτουν σε στασιμότητα ή σε πτωτική τροχιά, ορισμένοι εξακολουθούν να ακμάζουν, επανεφευρίσκοντας με κάποιον τρόπο τον εαυτό τους όταν χρειάζεται. Οι ερευνητές εστίαστηκαν σε οργανισμούς του είδους αυτού, και κατέληξαν στον εξής ορισμό:

Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης είναι επιχειρήσεις που συνεχίζουν σε βάθος χρόνου να παράγουν εξαιρετικά αποτελέσματα, με τον ανώτατο βαθμό ικανοποίησης των ανθρώπων και προσήλωσης στην επιτυχία.

Χάρη στην ευελιξία, στην ευκινησία και στα συστήματα ανταπόκρισης, οι Οργανισμοί Υψηλής Απόδοσης (θα χρησιμοποιήσουμε και το αγγλικό ακρώνυμο HPO από το High Performing Organizations) όχι μόνο παραμένουν ανταγωνιστικοί και κερδίζουν το σεβασμό σήμερα, αλλά και βρίσκονται στο δρόμο της επιτυχίας στο μέλλον. Οι HPO παρουσιάζουν καλά αποτελέσματα σε βάθος χρόνου.

Το μοντέλο HPO SCORES

Ως αποτέλεσμα των ερευνών τους, οι Drs. Carew, Kandarian, Parisi-Carew και Stoner δημιούργησαν το μοντέλο SCORES για τους οργανισμούς υψηλής απόδοσης. Το “Scores” είναι ένα ακρώνυμο που αντιπροσωπεύει τα έξι στοιχεία που εκδηλώνονται φανερά σε κάθε οργανισμό υψηλής απόδοσης. Φυσικά, στα αγγλικά υπάρχει και λογοπαίγνιο, αφού ένας οργανισμός υψηλής απόδοσης πιάνει το στόχο (scores) συνεχώς, επειδή παρουσιάζεται ισχυρός στον καθένα από αυτούς τους έξι τομείς. Στις επόμενες σελίδες εξηγούμε αναλυτικότερα το καθένα από αυτά τα στοιχεία.

S = Shared Information and Open Communication - Μοίρασμα πληροφοριών και ανοικτή επικοινωνία

Στους οργανισμούς υψηλής απόδοσης, οι πληροφορίες που χρειάζονται για να ληφθούν εμπεριστατωμένες αποφάσεις είναι άμεσα διαθέσιμες στους εργαζομένους και διαβιβάζονται ανοικτά. Το μοίρασμα των πληροφοριών και η διευκόλυνση της ανοικτής επικοινωνίας δημιουργούν εμπιστοσύνη και ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να ενεργούν σαν ιδιοκτήτες του οργανισμού. Η πληροφόρηση είναι δύναμη. Όσο πιο άμεσα διαθέσιμες είναι οι πληροφορίες, τόσο περισσότερο ενδυναμωμένοι και ικανοί είναι οι εργαζόμενοι ώστε να παίρνουν εύστοχες αποφάσεις, εναρμονισμένες με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Η ανοικτή επικοινωνία είναι το άλφα και το ωμέγα για έναν οργανισμό. Η ενθάρρυνση του διαλόγου μειώνει τον κίνδυνο να αναπτυχθούν αντιπαλότητες ανάμεσα στις διαφορετικές υπηρεσίες του οργανισμού και διατηρεί τον οργανισμό υγιή, ευκίνητο, ευέλικτο και ρευστό.

C = Compelling Vision — Συναρπαστικό όραμα

Το συναρπαστικό όραμα είναι το χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός οργανισμού υψηλής απόδοσης. Απαντά στο ερώτημα: «Προς τι όλα αυτά;» Όταν ο καθένας υποστηρίζει ένα τέτοιο οργανωσιακό όραμα — το οποίο περιλαμβάνει το σκοπό, την εικόνα για το μέλλον και τις αξίες — δημιουργεί μια συνειδητή, έντονα εστιασμένη κουλτούρα που ωθεί τα επιθυμητά επιχειρηματικά αποτελέσματα προς ένα μεγαλύτερο καλό. Στους οργανισμούς αυτούς οι άνθρωποι παρακινούνται από το όραμα αυτό, και συναρπάζονται και αφοσιώνονται σ' αυτό. Μπορούν να περιγράψουν το όραμα, είναι βαθιά προσηλωμένοι σ' αυτό και βλέπουν καθαρά το δικό τους ρόλο στην υποστήριξή του. Έχουν υψηλή αίσθηση σκοπού που δημιουργεί ενέργεια και την εστιάζει. Ως αποτέλεσμα, οι προσωπικές τους αξίες είναι εναρμονισμένες με τις αξίες του οργανισμού. Μπορούν να περιγράψουν με σαφήνεια τι προτίθενται να δημιουργήσουν. Ο καθένας είναι ευθυγραμμισμένος και όλοι κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση.

O = Ongoing Learning — Συνεχής μάθηση

Οι οργανισμοί υψηλής απόδοσης εστιάζονται διαρκώς στη βελτίωση των δυνατοτήτων τους με τη βοήθεια συστημάτων μάθησης, με συγκρότηση του κεφαλαίου γνώσεων του οργανισμού και με μεταφορά της μάθησης σε όλα τα σημεία του οργανισμού. Η οργανωσιακή μάθηση διαφέρει από την ατομική μάθηση. Οι οργανισμοί υψηλής απόδοσης επιδίδονται και στα δυο είδη μάθησης. Οι πάντες σ' έναν τέτοιο οργανισμό προσπαθούν διαρκώς να βελτιώνονται, τόσο ως άτομα όσο και ως οργανισμός.

R = Relentless Focus on Customer

Results — Αταλάντευτη εστίαση

στα Αποτελέσματα για τους Πελάτες

Σε όποιον κλάδο κι αν ανήκουν, οι οργανισμοί υψηλής απόδοσης καταλαβαίνουν ποιος είναι ο πελάτης τους και μετρούν ανάλογα τα αποτελέσματα. Πετυχαίνουν εξαιρετικά αποτελέσματα, ενμέρει λόγω της σχεδόν μανιακής τους προσήλωσης στα αποτελέσματα. Ωστόσο, αυτό που είναι μοναδικό είναι ο τρόπος με τον οποίο εστιάζονται στα αποτελέσματα αυτά: από την οπτική γωνία του πελάτη.

ΤΟ ΑΠΟΛΥΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ BLANCHARD ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

25 ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑΚΩΝ ΔΙΔΑΓΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΕΝΑ ΞΕΧΩΡΙΣΤΟ ΒΙΒΛΙΟ!

Ασκήστε ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο. Οδηγήστε τους ανθρώπους σας στο μεγαλείο και δημιουργήστε οργανισμούς υψηλής απόδοσης που κάνουν καλύτερη τη ζωή για τον καθένα.

Το βιβλίο αυτό θα σας καθοδηγήσει, θα σας εμπνεύσει, θα σας προκαλέσει, θα είναι η λυδία λίθος σας.

Ο Ken Blanchard (συν-συγγραφέας του *Ο Μάνατζερ των Ενόχ Λεπτού*) και οι συνεργάτες του, για περισσότερα από 25 χρόνια βοηθούν καλούς ηγέτες και οργανισμούς να γίνουν μεγάλοι και να μείνουν μεγάλοι. Τώρα, για πρώτη φορά, συγκεντρώνουν σε ένα βιβλίο όλα τα διδάγματα που έχουν αντλήσει για την ηγεσία πρώτης γραμμής. Ανακαλύψτε κι εσείς πώς να...

**ΠΡΟΧΩΡΑΤΕ ΠΕΡΑ ΑΠΟ το ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟ
και να ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΝΕΣΤΕ ΣΤΟ ΣΩΣΤΟ ΣΤΟΧΟ
και το ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΟΡΑΜΑ**

**ΠΡΟΣΦΕΡΕΤΕ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΑΦΗΣΕΙ ΕΠΟΧΗ
και να ΑΠΟΚΤΑΤΕ ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΕΙΣ ΟΠΙΔΟΥΣ**

**ΕΝΔΥΝΑΜΩΝΕΤΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΣΑΣ
και να ΑΠΟΔΕΣΜΕΥΕΤΕ ΤΟ ΑΠΕΣΤΕΥΤΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥΣ**

**ΘΕΜΕΛΙΩΝΕΤΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΤΑΠΕΙΝΟΦΡΟΣΥΝΗ
και να ΕΣΤΙΑΖΕΣΤΕ στο ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΚΑΛΟ**

Για πολλά χρόνια, οι ηγέτες στηρίζονταν στα διδάγματα, τη σοφία και τις πρακτικές τεχνικές του Ken Blanchard. Τώρα, ο Ken και οι συνεργάτες του παρουσιάζουν το κλασικό σύγγραμμα μιας νέας γενιάς: *Ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο*.

WWW.LEADINGATAHIGHERLEVEL.COM

Η *Ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο* μετουσιώνει δεκαετίες έρευνας και 25 χρόνια παγκόσμιας εμπειρίας σε απλές, πρακτικές και πανίσχυρες στρατηγικές που εξοπλίζουν τους ηγέτες σε κάθε επίπεδο ώστε να μπορούν να δημιουργούν οργανισμούς που παράγουν απτά αποτελέσματα.

JIM IRVINE, Αντιπρόεδρος ανθρώπινων πόρων, Nissan North America



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Δουρακί 4, Σεισμός, Λαμία, 10440 ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5257635

Επισκεφθείτε μας στο Internet
www.klidarithmos.gr

ISBN 978-960-461-137-9



9 789604 611379