

Θέτοντας στόχους S.M.A.R.T-V ή αλλιώς στόχους με αξίες



Δημήτρης Δοντάς,
Μέντορας της ΑΛΛΗΛΟΝ
Μέντορας Επιχειρηματικότητας και
Προσωπικής Ανάπτυξης
Μέντορας Επιχειρηματικότητας,
[Dimenico Family Business Consulting](#)

[Dimitri Dontas | LinkedIn](#)



Μέμη Καρυώτου,
Life & Business Coach

[Kariotou Meme | LinkedIn](#)

Στο ταξίδι της προσωπικής μας ανάπτυξης και μέχρι το τέλος της ζωής μας, όλοι μας θέτουμε στόχους. Προσωπικούς ή επαγγελματικούς. Μακροπρόθεσμους ή βραχυπρόθεσμους. Τα άτομα, οι οικογένειες, οι κοινότητες, οι επιχειρήσεις, τα κράτη, όλοι θέτουν στόχους και οργανώνουν στρατηγικές για την υλοποίησή τους.

Έχει γίνει πλέον κοινός τόπος το γεγονός ότι κανείς δεν μπορεί να επιτύχει έναν στόχο, εάν αυτός δεν είναι S.M.A.R.T. (**Specified, Measurable, Attainable, Realistic, Time limited**).

Ο κάθε στόχος δηλαδή θα πρέπει να είναι:

Συγκεκριμένος. Για την ακρίβεια, όσο καλύτερα σχεδιασμένος είναι ο στόχος, όσο περισσότερες λεπτομέρειες περιλαμβάνει, τόσο ευκολότερα ο εγκέφαλός μας θα οργανώσει τη διαδικασία της υλοποίησής του.

Μετρήσιμος. Θα πρέπει να μπορεί με κάποιο τρόπο να αξιολογηθεί ο βαθμός της επίτευξής του. Κι αυτό μπορεί να γίνει μόνο με μετρήσιμα μεγέθη.

Εφικτός. Ένας στόχος που να μπορεί να υλοποιηθεί και μάλιστα στο χρονοδιάγραμμα που εμείς έχουμε θέσει, με τα μέσα που διαθέτουμε

και μέσα στην πραγματικότητα που βιώνουμε. Διαφορετικά μιλάμε για ουτοπία.

Σχετικός. Με το σύνολο των δραστηριοτήτων μας, με την ταυτότητά μας σαν άτομα ή επιχειρήσεις μέσα στην κοινωνία όπου είμαστε ενταγμένοι.

Χρονικά προσδιορισμένος. Ένας στόχος ασαφής ως προς το χρόνο υλοποίησής του είναι καταδικασμένος να παραμείνει απραγματοποίητος.

Ακόμη όμως και στην περίπτωση που έχουν τηρηθεί όλα τα παραπάνω, υπάρχουν στόχοι που δεν υλοποιούνται, ή υλοποιούνται με μεγάλη καθυστέρηση και εμπόδια.

Τι είναι αυτό που λείπει ή που δυσχεραίνει την επιτυχή ολοκλήρωση ενός οποιουδήποτε στόχου, ατομικού ή επιχειρηματικού;

Η καθοριστική παράμετρος για τη διασφάλιση της επιτυχίας των στόχων, είτε σε προσωπικό, είτε σε επαγγελματικό επίπεδο, είναι η συμβατότητα με τις αξίες του ατόμου ή της επιχείρησης. Κατά την άποψη μας η προσέγγιση ότι οι στόχοι αρκεί να είναι SMART είναι ελλιπής, οι στόχοι πρέπει να είναι SMART-V(values).

Όσον αφορά στους προσωπικούς στόχους, εί-

να απαραίτητο για το άτομο να έχει ή να αποκτήσει καθαρή επίγνωση των προσωπικών του αξιών, θέτοντας μερικά καίρια ερωτήματα στον εαυτό του και καταγράφοντας τις απαντήσεις σε μία λίστα:

- Ποιες είναι οι αξίες με τις οποίες μεγάλωσα μέσα στην οικογένειά μου (αξίες πατέρα, μητέρας, παππούδων κλπ);
- Ποιες είναι οι αξίες του ευρύτερου περιβάλλοντός μου (σχολείο, πανεπιστήμιο, εργασία, συνάδελφοι, φίλοι);
- Ποιες από αυτές έχω υιοθετήσει στη σημερινή μου ζωή;
- Ζώ σύμφωνα με τις αξίες μου, ή κάποιες από αυτές είναι παραγκωνισμένες κι αυτό με στενοχωρεί;
- Ο στόχος μου είναι εναρμονισμένος με τις αξίες μου, ή μήπως η υλοποίησή του προϋποθέτει αξίες και πεποιθήσεις που με βρίσκουν αντίθετο;
- Είναι τελικά ένας δικός μου στόχος ή κάτι που στην ουσία δε μου ταιριάζει και δεν το επιθυμώ πραγματικά;

Πρώτο παράδειγμα: Ένας νέος αναλαμβάνει την οικογενειακή επιχείρηση που με κόπο έχουν δημιουργήσει οι γονείς του κι επιθυμούν να διατηρήσουν. Με τη διαφορά πως εκείνος ενδιαφέρεται για το χρήμα και τις επιχειρήσεις κι έχει σαν όνειρο να σπουδάσει ιατρική και να ενταχθεί στους Γιατρούς χωρίς Σύνορα. Ακόμη κι αν θελήσει να "κάνει το χατίρι" των γονιών του και να γίνει ένας καλός επιχειρηματίας, πόσες πιθανότητες πιστεύετε ότι υπάρχουν, να υλοποιησει αυτό το στόχο;

Δεύτερο παράδειγμα: Μια κοπέλα, μεγαλωμένη με τις αρχές της οικογένειάς της, που θέλουν τη γυναίκα να παντρεύεται μικρή, να αποκτά παιδιά και να ασχολείται με το σπίτι της, ερωτεύεται, παντρεύεται και αποφασίζει, χωρίς πολλή σκέψη να υλοποιήσει με επιτυχία αυτό ακριβώς το στόχο που της έχουν εμφυσήσει οι γονείς και το συγγενικό της περιβάλλον. Τα χρόνια περνούν, και παρότι όλα δείχνουν αντικειμενικά καλά και σωστά, η κοπέλα αρχίζει να νοιώθει δυσφορία, δεν έχει όρεξη για τίποτα, αισθάνεται τα παιδιά σα βάρος και το σπίτι φυλακή. Κάτι πρέπει να αλλάξει. Πηγαίνει σε κάποιον ειδικό και με τη βοήθειά του αρχίζει να ξεδιπλώνει τις ανάγκες της, τις αξίες της, τον αληθινό της εαυτό. Αποκτά επίγνωση του ποια είναι και τι επιθυμεί. Κι αυτό που πραγματικά

επιθυμεί είναι η προσωπική της καταξίωση, μέσα από σπουδές και εργασία. Ξεκαθαρίζει τον/τους στόχους της και ξεκινά να τους υλοποιεί βήμα-βήμα. Η δυσφορία φεύγει, το αίσθημα ανεπάρκειας σιγά σιγά εξαφανίζεται κι αυτό. Μέσα σε πέντε χρόνια έχει μεταμορφωθεί σε μία εργαζόμενη γυναίκα και παράλληλα καλύτερη μητέρα και σύζυγο.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι, όταν αναφερόμαστε σε αξίες και στόχους, δεν εννοούμε κατ'ανάγκη κάτι μεγαλεπήβολο και πανανθρώπινο, αλλά και απλές καθημερινές συνήθειες ή στάσεις ζωής. Για παράδειγμα: Είναι στόχος το να αγοράσω ένα σπίτι στη θάλασσα, ή να μάθω μία ξένη γλώσσα. Όπως, θεωρείται προσωπική μας αξία η ενασχόληση με τον εθελοντισμό ή με την ορειβασία.

Μέσα από την καταγραφή των προσωπικών αξιών του λοιπόν ο άνθρωπος αποκτά συνειδητοποίηση του ποιος είναι και τι ζητά από τη ζωή του.

Το επόμενο βήμα του είναι η στοχοθεσία, με βάση όλα τα παραπάνω κριτήρια.

Κατά τον ίδιο τρόπο μπορεί να λειτουργήσει και η στοχοθεσία των επιχειρηματικών-εταιρικών στόχων. Η επιχείρηση κάνει την εργασία του σαφούς καθορισμού της ταυτότητάς της και των εταιρικών της αξιών:

- Ποιοι είμαστε;
- Ποιοι θέλουμε να είμαστε;
- Ποιες αξίες καθορίζουν τη μέχρι τώρα λειτουργία μας και την ταυτότητά μας;
- Είμαστε ικανοποιημένοι με αυτές, ή μήπως θέλουμε να αλλάξουμε κάτι;
- Οι στόχοι που θέτουμε είναι εναρμονισμένοι με τις εταιρικές μας αξίες και την εν γένει εταιρική μας κουλτούρα ή έρχονται σε αντίφαση με κάποιες από αυτές;

Μετά τον σαφή καθορισμό των εταιρικών αξιών, η εταιρία θα πρέπει να προχωρήσει στη διάχυσή τους σε όλα ανεξαιρέτως τα μέλη της και το προσωπικό της, κι αυτό να αποτελέσει τον πρώτο και τον πιο σημαντικό της στόχο.

Στη συνέχεια, κάθε φορά που θα τίθεται ένας καινούργιος στόχος, είναι καλό να αναρωτιούνται οι υπεύθυνοι της στοχοθεσίας, και μάλιστα πριν από οτιδήποτε άλλο, αν ο στόχος αυτός



εναρμονίζεται πλήρως με τις αρχές και τις αξίες της εταιρείας, έστω κι αν αυτό μοιάζει αυταπόδεικτο.

Είναι γεγονός ότι, σήμερα ο καθορισμός των εταιρικών αξιών γίνεται όλο και συνηθέστερη πρακτική σε διεθνές επίπεδο, όμως, η προσπάθεια αυτή συχνά παραμένει "στα χαρτιά". Αν η επιχείρηση δεν **"ζει τις αξίες"** (**live the values**) το όφελος της προσπάθειας καθορισμού τους εξαφανίζεται. Η διάχυση των αξιών της επιχείρησης σε όλους τους εργαζόμενους, από ανώτατα διοικητικά στελέχη έως το επίπεδο των εργατών (blue collars), είναι απαραίτητη προκειμένου να ενσωματωθούν βαθιά στην συνείδηση όλων. Μάλιστα, όσο ψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται ένα στέλεχος, τόσο πιο κρίσιμο είναι να συμπεριφέρεται καθημερινά σύμφωνα με τις καθορισμένες αρχές και τις αξίες της επιχείρησης, έτσι ώστε να αποτελεί πρότυπο και αναμεταδότη της εταιρικής κουλτούρας.

Η συνέπεια τήρησης των αξιών οφείλει, ιδίως στα ανώτατα κλιμάκια αλλά όχι μόνον, να αποτελεί βασικό συντελεστή της αξιολόγησης της απόδοσης όλων των εργαζομένων. Όλοι οι στόχοι θα πρέπει να είναι συμβατοί με τις αξίες της επιχείρησης, όχι μόνον εκείνοι που αφορούν σε εταιρικά αποτελέσματα, αλλά εξίσου εκείνοι που αφορούν στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, κάθε βαθμίδας. Για παράδειγμα, εάν η επιχείρηση έχει καθορίσει την **συνεργασία (partnership)** ως μια από τις βα-

σικές αξίες της επιχείρησης, η στοχοθεσία που βασίζεται αμιγώς στην επίτευξη ατομικού στόχου και δεν λαμβάνει υπόψιν της την επίτευξη του ομαδικού αποτελέσματος είναι προφανώς αποπροσανατολιστική, διότι περνά αντικρουόμενα μηνύματα στον εργαζόμενο. Αυτό με την σειρά του οδηγεί στην απαξίωση της σημαντικότητας των αξιών, στην διάβρωση της εταιρικής κουλτούρας και στην αδυναμία επίτευξης των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

Σε ένα δεύτερο παράδειγμα, αν βασική αξία της επιχείρησης είναι η **"ειλικρίνεια"** (**honesty**), η στοχοθεσία των πωλήσεων είναι σαφές ότι πρέπει να γίνεται αποκλειστικά και μόνον με θεμιτά μέσα, χωρίς να παρασύρει τους πελάτες σε αγορές με αθέμιτες εμπορικές πρακτικές. Αντίστοιχα, η στοχοθεσία της μείωσης του κόστους στα τμήματα προμηθειών ή παραγωγής, δε θα πρέπει να βασίζεται σε υποβάθμιση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος.

Τέλος, η πρακτική της υπενθύμισης των αξιών της εταιρείας, εκτός του ότι διασφαλίζει, κατά το δυνατόν, την υλοποίηση των κατάλληλων στόχων, προάγει **την εταιρική κουλτούρα, την υπερηφάνεια** όλων των εργαζομένων για την επιχείρηση που εργάζονται, το αίσθημα ότι **ανήκουν και τους ανήκει η επιχείρηση** (ownership) και κατά συνέπεια, τη διάθεσή τους να αφιερώσουν την επιπλέον προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων (**go the extra mile**).