

Παναγιώτης Γ. Ρεγκούκος

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ με ερωτήσεις



*Μια μοναδική μέθοδος για να διοικήσετε, με συμμετοχή, παρακίνηση, ενθάρρυνση και εξασφαλισμένη επιτυχία, ακόμη και τους πιο δύσκολους ανθρώπους.*



# Περιεχόμενα

	Πρόλογος.....	9
<b>Κεφάλαιο 1:</b>	Η πρώτη έκπληξη.....	13
<b>Κεφάλαιο 2:</b>	Η διοίκηση ξεκινάει από τον σκοπό και τους στόχους.....	19
<b>Κεφάλαιο 3:</b>	Τι είναι διοίκηση;.....	25
<b>Κεφάλαιο 4:</b>	Home Management! .....	39
<b>Κεφάλαιο 5:</b>	Και λίγο θεωρία ... ..	47
<b>Κεφάλαιο 6:</b>	Η συνεδρίαση της ομάδας των διευθυντών .....	53
<b>Κεφάλαιο 7:</b>	Ακόμα και στο εστιατόριο! .....	69
<b>Κεφάλαιο 8:</b>	Από πρώτο χέρι!.....	75
<b>Κεφάλαιο 9:</b>	Πως γίνονται οι συγκρούσεις και άλλα .....	83
<b>Κεφάλαιο 10:</b>	Οι ερωτήσεις παντού!.....	95
<b>Κεφάλαιο 11:</b>	"Παροχή Συμβουλών" με ερωτήσεις!.....	109
<b>Κεφάλαιο 12:</b>	Στην θάλασσα! .....	125
<b>Κεφάλαιο 13:</b>	Δεν είναι δυνατόν!! .....	129
<b>Κεφάλαιο 14:</b>	Κι άλλη έκπληξη! Η τελευταία!.....	133
	Κατάλογος ερωτήσεων.....	137
	Επίλογος .....	143



---

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

---

## Η πρώτη έκπληξη

**Μ**όλις είχα βγει από την αίθουσα όπου είχα παρακολουθήσει άλλο ένα σεμινάριο διοίκησης. Δεν μπορώ να πω πως δεν άκουσα νέες ιδέες, αλλά έχω ισχυρή την αίσθηση πως όλες είχαν την ίδια αφετηρία, όλες είχαν το ίδιο περιεχόμενο με εκείνες που ήδη έχω μάθει σε άλλα σεμινάρια και που προσπαθώ να εφαρμόσω καθημερινά στη δουλειά μου. Σαν να άκουσα τα ίδια πράγματα αλλά με άλλα λόγια, με άλλη σειρά, και βεβαίως από άλλους ανθρώπους. Έχω το ίδιο αίσθημα μετά από κάθε ένα σεμινάριο διοίκησης.

Όλα ξεκινούν από το πώς παρακινούνται οι άνθρωποι και καταλήγουν στο τι πρέπει να τους λες για να είναι πάντα παρακινημένοι. Όλα δημιουργούν το ίδιο ερώτημα, που όμως στο τέλος δεν το απαντούν: “πώς είναι δυνατόν να είναι σωστός ένας τρόπος διοίκησης που χρειάζεται κάθε φορά να τον επαναλαμβάνεις με τους ανθρώπους και σε κάθε διαφορετική περίπτωση;” Για να χρειάζεται να τον εφαρμόζεις συνέχεια, σημαίνει πως τα αποτελέσματα που φέρνει είναι προσωρινά και όχι μόνιμα. Δηλαδή, αλλάζει ο υφιστάμενος τη συμπεριφορά του εκείνη τη στιγμή, αλλά μετά χρειάζεται να λες ξανά τα ίδια για να την επαναλάβει. Μου θυμίζει την εκπαίδευση των ζώων που, όταν επιτυγχάνουν εκείνο που τους λες να κάνουν, περιμένουν να τους βάλεις κάτι στο στόμα. Αν τους βάλεις, συνεχίζουν. Αν δεν τους βάλεις δεν συνεχίζουν. Όμως, τι είδους διοίκηση είναι αυτή όταν σε χρειάζεται συνεχώς παρόντα και όταν πρέπει να λες και να ξαναλές συνεχώς τα ίδια και τα ίδια; Γιατί οι άνθρωποι θέλουν συνέχεια να τους “διοικείς” για να λειτουργούν καλά;

Όλα αυτά τα ερωτηματικά βασάνιζαν το μυαλό μου, σε σημείο να μη βλέπω πως μπροστά μου περνάνε αυτοκίνητα, και με κίνδυνο να πέσω επάνω τους. Όμως, έτσι είχα πάρει μια μεγάλη απόφαση. Τελικά έπρεπε να πάω σε εκείνον, δεν είχα άλλη λύση. Μου είχαν πει πολλά, αλλά εγώ εξακολουθούσα να μην τα πιστεύω. Πώς είναι δυνατόν να μάθει κανείς, χωρίς να του λέει ο δάσκαλος τι πρέπει να κάνει, χωρίς να του απαντάει σε ερωτήσεις, χωρίς συγγράμματα, σημειώσεις, θρανίο, καρέκλα για να κάθεται, και χωρίς έναν πίνακα για να του γράψει κάτι ή έναν προβολέα για να του προβάλλει μια διαφάνεια; Δεν χωρούσε ο νους μου, πώς είναι δυνατόν να γίνει διδασκαλία και να υπάρξει σχέση “δασκάλου-μαθητή” χωρίς την απαραίτητη διαδικασία, χωρίς τα απαραίτητα υλικά.

Όμως, πραγματικά δεν είχα άλλη λύση. Είχα μπουχτίσει πλέον με τα σεμινάρια και δεν είχα να περιμένω τίποτε άλλο από αυτά. Άλλωστε, διαβάζω τόσο πολλά βιβλία που, τελικά, πολλά από εκείνα που άκουγα στις αίθουσες τα είχα διαβάσει πριν. Έκανα λοιπόν “την καρδιά μου πέτρα” που λένε, άφησα κατά μέρος τις επιφυλάξεις που είχα, και αποφάσισα να δοκιμάσω και αυτή τη λύση. Πραγματικά δεν είχα άλλη επιλογή, γιατί δεν ήθελα με τίποτα να ξανακαθίσω σε μια καρέκλα για δεκαέξι ώρες και να ακούσω τα ίδια και τα ίδια.

Πήρα λοιπόν το τηλέφωνό του από κάποιο φίλο μου, που μάλιστα είχε γίνει και φανατικός μαζί του, και τηλεφώνησα για ραντεβού. Η γραμματεύς του μου το έκλεισε αμέσως και αυτό μου έκανε κάποια εντύπωση. Πώς είναι δυνατόν να είναι εύκαιρος στον οποιονδήποτε αυτός ο άνθρωπος! Τέλος πάντων, πήγα στο γραφείο του, σε μια εμπορική επιχείρηση, αρκετά μακριά από το κέντρο της πόλης.

Περίμενα πέντε λεπτά περίπου από την ώρα του ραντεβού και, κάποια στιγμή, η γραμματεύς του με ειδοποίησε πως θα μπορούσα να τον δω. Σηκώθηκα, τακτοποίησα την εμφάνιση μου, και μπήκα στο γραφείο του. Η πρώτη εικόνα που είχα ήταν εκείνη του παντελώς άδειου και καθαρού γραφείου. Δεν ήταν εκείνο το γεμάτο χαρτιά, εφημερίδες, και περιοδικά γραφείο που συναντάει κανείς συχνά, όπως λίγο-πολύ είναι και το δικό μου αλλά και κάθε άλλου μάνατζερ φαντάζομαι. Καθόταν λοιπόν μπροστά σε ένα γραφείο που είχε μόνο μια συσκευή τηλεφώνου, ένα ημερολόγιο, και μια σελίδα χαρτί. Δεν μπορούσα να δω βεβαίως τι έγραφε εκεί, αλλά το είχε ακριβώς μπροστά του, λες και εκεί μέσα βρίσκονταν όλες οι πληροφορίες που ήθελε να είχε ή όλες οι οδηγίες για το πώς πρέπει να διοικήσει σωστά την επιχείρησή του.

Χαιρετηθήκαμε και μου έδειξε την πολυθρόνα για να κάτσω. Κάθισε και εκείνος, πήρε μια στάση που μου έδωσε την εντύπωση πως είναι “η στάση του” γι’ αυτές τις περιπτώσεις, και με χαμόγελο με ρώτησε:

— Πώς μάθατε για μένα;

— Ένας φίλος μου σας σύστησε, γιατί του παραπονιόμουν πως δεν είχα να πάρω τίποτα από τα σεμινάρια που παρακολουθούσα.

— Κατάλαβα. Εσείς τι ακριβώς θέλετε να μάθετε;

Μου έκανε εντύπωση η ερώτηση, γιατί φαντάστηκα πως γνωρίζει το λόγο για τον οποίο βρισκόμουν μπροστά του. Φαίνεται πως η απορία μου αποτυπώθηκε στο πρόσωπό μου και μάλλον γι’ αυτό, χωρίς να με αφήσει να απαντήσω, συνέχισε:

— Εννοώ, τι θέλετε να μάθετε από όλο αυτό που λέγεται “διοίκηση”;

— Μα, πώς θα καταφέρω τους άλλους ανθρώπους να κάνουν αυτό που τους λέω!

— Εσείς πιστεύετε, δηλαδή, πως διοίκηση είναι το “εσείς να λέτε και οι άλλοι να κάνουν;”

Πάλι παραξενεύτηκα γιατί δεν περίμενα τέτοιου είδους ερώτηση, σε κάτι που θεωρείται προφανές στους κύκλους των μάνατζερ.

— Κοιτάξτε, η δυσκολία μου είναι όταν λέω στους υφισταμένους μου τι να κάνουν για τη δουλειά τους και εκείνοι δεν το κάνουν ή δεν το κάνουν όπως ακριβώς πρέπει. Εκεί, δεν ξέρω τι να πω και τι να τους κάνω ώστε να διορθωθούν. Έχω δοκιμάσει πολλούς τρόπους, που έμαθα στα σεμινάρια, αλλά κανείς δεν με ικανοποίησε. Πάντα πρέπει να λέω τα ίδια πράγματα και πάντα εκείνοι δεν τα κάνουν.

— Κατάλαβα. Έχετε προσδιορίσει το σκοπό της εκπαίδευσής σας σε εμένα;

— Ομολογώ πως δεν έχω κάτι συγκεκριμένο στο μυαλό μου, εκτός από το να μάθω νέους τρόπους διοίκησης.

— Ωραία. Έχετε συγκεκριμενοποιήσει τους στόχους σας για την εκπαίδευση αυτή που θα σας κάνω;

— Όχι, πέρα από εκείνα που σας είπα.

— Τότε, πώς νομίζετε πως μπορώ εγώ να σας βοηθήσω ώστε να αποκτήσετε εκείνο που θέλετε, αφού δεν έχετε αποφασίσει τι είναι αυτό;

Πάλι απόρησα με την ερώτηση και δεν βρήκα να του απαντήσω τίποτα.

— Γνωρίζετε πως θα πρέπει να πληρώσετε πολλά χρήματα για την εκπαίδευση που θα σας κάνω;

— Ναι, νομίζω πως με έχει ενημερώσει ο φίλος μου, εκτός αν έχετε κάνει αύξηση.

Χαμογέλασε προς στιγμή, αλλά συνέχισε.

— Μήπως θα ήταν τελικά καλύτερο και για τους δύο μας, να συγκεκριμενοποιήσετε το σκοπό και τους στόχους της εκπαίδευσής σας, ώστε να οργανώσω και εγώ καλύτερα το χρόνο μας και εκείνα που θα σας διδάξω;

Βρήκα την ιδέα του καλή και αρκετά επαγγελματική, γιατί θα μπορούσε να είχε ξεκινήσει χωρίς να γνωρίζει τι θέλω εγώ να μάθω και πώς.

— Τη βρίσκω καλή ιδέα. Πότε θα πρέπει να έλθω ξανά;

— Το πρώτο ραντεβού σάς το έκλεισε η γραμματεύς μου, δεν είναι έτσι;

— Μάλιστα. Οπότε μάλλον με τη γραμματέα σας θα πρέπει να συνεννοηθώ πάλι.

Μου έκανε ένα νεύμα κατάφασης και σηκώθηκε από το γραφείο του, προτείνοντάς μου το χέρι του. Χαιρετηθήκαμε και έφυγα.

Καθώς προχωρούσα προς το αυτοκίνητό μου, συνειδητοποίησα πως είχα ένα παράξενο αίσθημα. Κάτι δεν μου άρεσε στην όλη ιστορία αλλά ταυτόχρονα δεν μπορούσα να του καταλογίσω τίποτε το αρνητικό. Ήταν ευγενέστατος και δεν με καθυστέρησε καθόλου. Βρήκαμε μαζί μια λύση για τη συνέχεια και έφυγα. Και όμως, το αίσθημα που είχα ήταν παράξενο. Ήταν ανάμικτο με μια καλή αίσθηση που είχα για τον εαυτό μου. Από τη μια αισθανόμουν πως με είχε αντιμετωπίσει σαν χρήμα, αλλά από την άλλη αισθανόμουν ισότιμος μαζί του, γιατί δεν μου έδωσε εντολές ούτε μου είπε καν τι είναι το σωστό να κάνω.

Κατάλαβα τι μου συνέβαινε, όταν κάθισα στο γραφείο μου, να γράψω το σκοπό και τους στόχους μου για την εκπαίδευση που θα μου έκανε. Διαπίστωσα πως δεν μου υπέδειξε να κάνω κάτι, δεν μου είπε τι είναι το σωστό και τι όχι, δεν μου έδωσε οδηγίες, και δεν με είχε αντιμετωπίσει σαν μαθητή, έτσι όπως είχα συνηθίσει στα συμβατικά σεμινάρια. Έφερα στο μυαλό μου όλο το διάλογο που είχαμε και το μόνο που είχε κάνει προς τη μεριά μου ήταν ... ερωτήσεις. Τίποτε άλλο. Παραξενεύτηκα πολύ. Πώς είναι δυνατόν μόνο με ερωτήσεις εκ μέρους του να συμφωνήσαμε σε μια διαδικασία και εγώ να πείστηκα πως είναι η καλύτερη; Πώς έγινε και ακολούθησα εκείνο που μου πρότεινε;



Εκείνος δεν μου είπε τι να κάνω! Εγώ αποφάσισα πως αυτή είναι η καλύτερη λύση, ως αποτέλεσμα των δικών του ερωτήσεων!

Μάλλον είχα αρχίσει να καταλαβαίνω τι γίνεται, αλλά δεν ήθελα να βιαστώ να βγάλω συμπεράσματα. Αποφάσισα να ετοιμάσω ό,τι χρειαζόταν για την εκπαίδευση και να δώσω περισσότερο χρόνο στην όλη επικοινωνία μας για να βγάλω συμπεράσματα. Όσο για τη δουλειά που έπρεπε να ετοιμάσω, δεν μπορώ να πω πως τα κατάφερα. Θυμάμαι στα σεμινάρια που είχα παρακολουθήσει, πως κάποιοι εισηγητές μάς ρωτούσαν ποιες ήταν οι προσδοκίες μας από το πρόγραμμα που θα παρακολουθούσαμε, αλλά δεν είχα συνειδητοποιήσει το σκοπό και τους στόχους που είχα. Μάλιστα, καλά-καλά δεν μπορούσα να διευκρινίσω τη διαφορά ανάμεσα στο “σκοπό” και το “στόχο”. Αφού έγραψα ό,τι μπορούσα, τα άφησα για το επόμενο ραντεβού, με την ελπίδα πως θα με βοηθούσε να τα ετοιμάσω σωστά.



---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

---

# Η διοίκηση ξεκινάει από τον σκοπό και τους στόχους

**Π**ραγματικά λοιπόν, έκανα το επόμενο ραντεβού μαζί του και το πρώτο που με ρώτησε ήταν αν ήμουν έτοιμος.

— Ετοιμάσες αυτά που συμφωνήσαμε;

— Προσπάθησα να γράψω κάποια πράγματα αλλά δεν είμαι σίγουρος πως είναι σωστά.

Του τα έδωσα να τα διαβάσει, τα διάβασε με ενδιαφέρον μάλλον δύο φορές απ' ό,τι κατάλαβα, και στο τέλος με κοίταξε χαμογελώντας.

— Είσαι ικανοποιημένος από αυτά που ετοιμάσες; με ρώτησε πάλι.

— Δεν μπορώ να πω πως είναι ό,τι καλύτερο, αλλά προσπάθησα. Όμως, περιμένω και από εσάς να με βοηθήσετε .

— Ωραία. Θέλεις να προσπαθήσουμε μαζί ή να κάνεις εσύ την προσπάθεια και να σε διορθώνω;

— Νομίζω πως είναι καλύτερο να προσπαθήσουμε μαζί, του απάντησα με ευχαρίστηση που μου είχε κάνει αυτή την πρόταση.

— Θαυμάσια. Μπορείς να μου πεις σε παρακαλώ, για ποιο λόγο ήλθες σε μένα;

— Γιατί νομίζω ότι δεν έχω να μάθω τίποτα περισσότερο από τα συνηθισμένα σεμινάρια που γίνονται σήμερα και δεν σας κρύβω, πως είστε η τελευταία μου ελπίδα για να μάθω κάτι καινούργιο.

— Άρα, να πούμε πως ο σκοπός της εκπαίδευσής σου είναι “να μαθαίνεις συνεχώς καινούργια πράγματα και έτσι να αναπτύσσεσαι ως μάνατζερ”;

— Νομίζω πως μου ταιριάζει αυτός ο σκοπός.

— Πάρα πολύ ωραία. Προκειμένου να καθορίσουμε τους στόχους που πρέπει να πετύχεις για να πετύχεις και το σκοπό σου...

Εκεί τον διέκοψα για να ξεκαθαρίσω τις δύο έννοιες.

— Για να καταλάβω καλύτερα τι μου λέτε, θα ήθελα να μου ξεκαθαρίσετε ποια είναι η διαφορά ανάμεσα στο στόχο και το σκοπό.

— Δεν έχω αντίρρηση να σου ξεκαθαρίσω τις έννοιες, αλλά μήπως θα είναι καλύτερα για τη δική σου κατανόηση να διαπιστώσεις εσύ τις διαφορές; Δεν συμφωνείς πως, με τον τρόπο αυτόν, αντί να πάρεις μασημένη τροφή θα έχει συμβάλει στη δημιουργία των εννοιών και έτσι θα έχεις για πάντα κατανοήσει τη μέθοδο;

Είπα πως θα προσπαθήσω, παρόλο που δεν ξέρω αν θα τα καταφέρω. Εκείνος χαμογέλασε καθησυχαστικά, κάθισε καλύτερα στην πολυθρόνα του, και έβγαλε λευκά χαρτιά στο γραφείο του για να αρχίσουμε τη δουλειά.

Στο μεταξύ, κάνοντας πολύ γρήγορες σκέψεις είχα επιβεβαιώσει τις σκέψεις που έκανα σχετικά με τις ερωτήσεις. Μέχρι τώρα δεν μου είχε κάνει καμία υπόδειξη, απλώς με ρωτούσε και με άφηγε να επιλέξω. Για την ώρα όλα πήγαιναν καλά, όμως τι θα γίνει αν εγώ διαφωνήσω κάποια στιγμή; Πώς θα αντιδράσει; Σταμάτησα να σκέπτομαι και άφησα το θέμα αυτό για αργότερα, γιατί ήδη ήταν έτοιμος και με κοίταξε με ύφος που δήλωνε πως μπορούμε να ξεκινήσουμε.

— Λοιπόν, είσαι έτοιμος να ξεκινήσουμε;

— Αντιλαμβάνεσαι πως ο σκοπός, έτσι όπως τον διατυπώσαμε, είναι κάτι μόνιμο που δεν αλλάζει ανάλογα με τις περιστάσεις και που αποτελεί τη μόνιμη επιδίωξή σου, χωρίς καταληκτική ημερομηνία;

— Ναι, έτσι όπως το διατυπώσαμε, υπάρχουν αυτά τα στοιχεία.

— Χαίρομαι που το αναγνωρίζεις και εσύ. Τώρα, προκειμένου να βρίσκεσαι συνέχεια στην ίδια ευθεία με το σκοπό αυτόν, δεν χρειάζεσαι καθημερινά να κάνεις κάτι γιατί αλλιώς θα αποπροσανατολιστείς;

— Εκείνο που καταλαβαίνω είναι πως ο σκοπός δεν με βοηθάει να ξεκαθαρίσω τι πρέπει να κάνω αύριο. Χρειάζεται και κάτι ακόμη.

— Δεν χαίρεσαι για τη διαπίστωση αυτή που έκανες και που είναι σημαντική για τη συζήτησή μας;

— Δεν μπορώ να πω πως χαίρομαι ιδιαίτερα, αλλά αισθάνομαι πως έκανα ένα βήμα προς την απάντηση που ψάχνουμε να βρούμε.

— Ωραία. Πώς θα ξέρεις τι πρέπει να κάνεις, λοιπόν, αύριο αν αυτό που πρέπει να γίνει δεν το έχεις προσδιορίσει;

— Χρειάζεται λοιπόν να το προσδιορίσω, να το περιγράψω ώστε να ξέρω τι θα κάνω ακριβώς. Έτσι, δεν είναι;

— Η γνώμη μου είναι πως έτσι είναι. Κατάλαβες τώρα τι είναι στόχος;

— Α, μάλιστα! Στόχος είναι αυτό που πρέπει να κάνω κάθε μέρα προκειμένου να προχωρώ πάντα προς την κατεύθυνση του σκοπού μου!

— Πώς αισθάνεσαι τώρα που το βρήκες μόνος σου;

— Ομολογώ πως είμαι πολύ ικανοποιημένος από τον εαυτό μου. Δεν φανταζόμουν πως θα μπορούσα να ορίσω τις έννοιες αυτές, γιατί είχα ήδη προσπαθήσει στο παρελθόν μόνος μου αλλά δεν τα κατάφερα.

— Φαντάζεσαι, αν ήσουν μόνος σου και απλώς έβαζες εσύ ο ίδιος τις ερωτήσεις στον εαυτό σου, τι θα μπορούσες να κάνεις;

— Ναι, σίγουρα, αν έκανα τις ίδιες ερωτήσεις που μου κάνατε εσείς, τότε κανονικά θα είχα φτάσει στο ίδιο αποτέλεσμα.

— ... Και χωρίς να χρειαστεί να πληρώσεις γι' αυτό, απάντησε και γέλασε καλόκαρδα.

Πραγματικά, έτσι ήταν. Μόνο με τις ερωτήσεις που μου έθεσε για να απαντήσω με έβαλε να σκεφτώ και να βρω τις απαντήσεις μόνος μου. Όμως, αυτή η διαδικασία είναι κάτι που πρέπει να μάθω καλά.

— Φαντάζομαι, πως θα μου μάθετε πώς να αναρωτιέμαι μόνος μου και πώς να δίνω τις σωστές απαντήσεις.

— Αυτό ακριβώς είναι και το αντικείμενο των μαθημάτων που θα κάνουμε μαζί. Θα με παρακολουθείς πως διοικώ, μόνο με ερωτήσεις και με ελάχιστες οδηγίες, και ταυτόχρονα θα μάθεις να βάζεις εσύ ο ίδιος τις ερωτήσεις, στους δικούς σου υφισταμένους και να τους διοικείς ακριβώς όπως και εγώ.

Ήμουν ενθουσιασμένος με τη νέα μέθοδο που θα μάθαινα. Επιτέλους, μετά από πολλά χρόνια βρήκα κάτι καινούργιο για τη διοίκηση και το πώς μπορεί να γίνει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα. Επιτέλους, θα μάθαινα έναν τρόπο που δεν περιείχε οδηγίες, διαταγές, αυστηρές εκκλήσεις, και άλλα τέτοια κόλπα που μου χάλαγαν το κέφι και τις σχέσεις μου με τους ανθρώπους. Διαισθανόμουν πως τώρα θα μάθαινα να τους διοικώ, χωρίς άγχος, χωρίς ένταση και προσπάθεια να ξεπεράσω την αντίστασή τους σε ό,τι τους έλεγα.

Πήγα να του πω πως ήδη είχα μάθει σημαντικά πράγματα για σήμερα και πως θα μπορούσα να τον απαλλάξω από την παρουσία μου, όταν τον άκουσα να με ρωτάει;

— Δεν θα ήταν καλύτερα για σένα να έγραφες το σκοπό και τους στόχους σου σε ένα χαρτί, ώστε να τους διαβάζεις μία φορά την ημέρα για να τους θυμάσαι;

— Δεν βρίσκω άσχημη την ιδέα, απάντησα, και τους έγραψα σε ένα από τα χαρτιά που μου έδωσε.

— Ωραία. Επειδή τα θέματα της διοίκησης που μπορείς να διδαχθείς είναι πάρα πολλά, θέλεις να μου πεις ποια είναι εκείνα που σε ενδιαφέρουν περισσότερο, για να ξέρω τι παραδείγματα θα σου δώσω;

— Κοιτάζτε, είμαι διευθυντής πωλήσεων σε μια εμπορική επιχείρηση και προσβλέπω πολύ σύντομα να αναλάβω και το τμήμα μάρκετινγκ. Όμως, θα με ενδιέφερε πολύ να μπορέσω να διοικήσω και τα άλλα τμήματα της εταιρίας, ώστε όταν φτάσω στην κατάλληλη ηλικία, να διεκδικήσω τη θέση του γενικού διευθυντή. Δεν ξέρω αν σας ζητάω πολλά, αλλά θα ήθελα να μάθω όσα χρειάζονται για να κάνω πολύ καλά ό,τι εσείς κάνετε πολύ καλά σήμερα.

— Πολύ καλά. Θέλεις να πεις ότι θα ήθελες να μάθεις την τέχνη της διοίκησης ώστε να είσαι σε θέση να διοικήσεις ανθρώπους, γενικώς;

— Γιατί το ρωτάτε αυτό;

— Μα σε όλα τα τμήματα της εταιρίας δεν υπάρχουν άνθρωποι;

— Βέβαια.

— Τότε, αν μάθεις να διοικείς γενικώς τους ανθρώπους, φαντάζεσαι να έχεις πρόβλημα να διοικήσεις όποιο τμήμα θέλεις μέσα στην επιχείρηση;

— Έτσι όπως το λέτε, όχι. Όμως, δεν γνωρίζω το αντικείμενο κάθε τμήματος για να το διοικήσω. Για παράδειγμα, δεν έχω ιδέα από οικονομικά.

— Γιατί, νομίζεις πως εγώ έχω; Νομίζεις, πως ο γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης ή ο ιδιοκτήτης της γνωρίζει τόσο καλά ή έστω ελάχιστα όλα τα αντικείμενα της λειτουργίας της επιχείρησής του;

— Φαντάζομαι πως έτσι θα έπρεπε, γιατί αλλιώς πως θα ελέγξει τους ανθρώπους του αν κάνουν σωστά τη δουλειά τους;

— Δηλαδή, πιστεύεις πως ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να ελέγχει ο ίδιος έναν τεχνικό, έναν οδηγό, έναν πωλητή, έναν υπάλληλο λογιστηρίου, έναν αποθηκάριο, για το αν κάνει καλά τη δουλειά του;

Όντως, αυτό δεν ήταν δυνατόν, παρόλο που μέχρι σήμερα διατηρούσα την άποψη πως ο καλός γενικός διευθυντής, ο σωστός επιχειρηματίας, θα πρέπει να γνωρίζει τα πάντα γύρω από τη δουλειά του καθενός. Όμως, κάτι τέτοιο είναι αδύνατον, δεδομένης της εξειδίκευσης και των εξελίξεων που υπάρχουν σε κάθε αντικείμενο εργασίας τις οποίες δεν είναι δυνατόν να παρακολουθήσει όλες ένας άνθρωπος. Ήδη είχα φτάσει σε ένα σημαντικό για μένα συμπέρασμα και διψούσα να ανακαλύψω και άλλες αλήθειες.

— Τώρα αντιλαμβάνομαι πως αυτό δεν είναι δυνατόν. Όμως, πως θα γίνει η διοίκησή τους;

— Δεν καταλαβαίνω γιατί με ρωτάς. Μήπως δεν γνωρίζεις πως κάθε τμήμα έχει και έναν υπεύθυνο, ένα μάνατζερ;

— Σίγουρα έχει.

— Αν θέλεις δηλαδή να διοικήσεις το τμήμα, δεν είναι αρκετό να διοικήσεις τον μάνατζερ του τμήματος, χωρίς να έχεις την ανάγκη να κατέβεις στο επόμενο διοικητικό επίπεδο;

— Ναι αυτό μπορεί να γίνει. Δηλαδή, διοικείς το μάνατζερ που διοικεί το τμήμα και έτσι κατά προέκταση διοικείς και το τμήμα.

— Χαίρομαι που φτάνεις εύκολα στα σωστά συμπεράσματα. Κατάλαβες τώρα πως, για να διοικήσεις οποιοδήποτε τμήμα μέσα σε μια επιχείρηση, αρκεί να διοικήσεις τους μάνατζερ των τμημάτων;

— Ναι, αυτό τώρα είναι σαφές. Δηλαδή, εσείς διοικείτε όλη την επιχείρησή σας, απλώς διοικώντας μερικούς ανθρώπους της επιχείρησης που διοικούν τα τμήματα που έχουν. Και δεν χρειάζεται να γνωρίζετε λεπτομέρειες για όλες τις ειδικότητες, ούτε και για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Αυτά χρειάζεται να τα γνωρίζουν οι ίδιοι οι μάνατζερ των τμημάτων. Όμως, τι γίνεται με τους μάνατζερ αυτούς; Γνωρίζουν πώς πρέπει να διοικούν εκείνοι το τμήμα τους;

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ με ερωτήσεις

Ο άνθρωπος κατάφερε να ξεχωρίσει από όλα τα άλλα έμβια όντα στη γη, γιατί εκτός των άλλων είχε και μια μοναδική ικανότητα: να κάνει ερωτήσεις. Η ερώτηση ίσως είναι η πρώτη και μεγαλύτερη εφεύρεση του ανθρώπου, ακόμη και πριν τα εργαλεία, τη φωτιά και τον τροχό. Πρώτα αναρωτήθηκε "γιατί όχι" και μετά ξεκίνησε τις προσπάθειές του για να καταφέρει ό,τι έχει καταφέρει μέχρι σήμερα.

Η ερώτηση και η απάντηση είναι ένα δίδυμο πολύ περίεργο, που πραγματικά μπορεί να αλλάξει τη ζωή και τη δουλειά μας. Η σωστή διατύπωση της ερώτησης (που είναι δυσκολότερη από την απάντηση) περιέχει και την απάντηση, ενώ μόνο οι σωστές ερωτήσεις δίνουν σωστές απαντήσεις. Και αν ψάχνουμε για σωστές απαντήσεις, τότε θα πρέπει να θέσουμε τις ερωτήσεις σωστά.

Αυτό το εξαιρετικό εργαλείο στη διοίκηση αποδεικνύεται ως το πλέον αποτελεσματικό, προκειμένου να υποστηρίξουμε τους ανθρώπους μας να πετύχουν τους στόχους τους. Μάλιστα, αυτή η μέθοδος διοίκησης αποφεύγει τις νουθεσίες, τις απειλές, τις υπενθυμίσεις, τα καλοπιάσματα. Με τις ερωτήσεις βοηθάμε αποτελεσματικά τους ανθρώπους μας να γίνουν "αυτοδιοικούμενοι", δηλαδή από ένα σημείο και πέρα να μπορούν να σταθούν στα πόδια τους και να λειτουργήσουν αυτόνομα, χωρίς τη στενή παρακολούθηση του μάνατζερ.

Η **Διοίκηση με Ερωτήσεις** είναι η πλέον σύγχρονη και αποδοτική πρακτική μάνατζμεντ. Δε χρειάζεται να κάνετε τίποτε απ' όλα αυτά που κάνουν οι παραδοσιακοί μάνατζερ για να αντιμετωπίσετε ακόμη και την πλέον περίεργη και ενοχλητική συμπεριφορά των ανθρώπων σας. Κάντε μόνο ερωτήσεις, τις κατάλληλες ερωτήσεις και θα τους δείτε όλους να "απογειώνονται" και να σας ευγνωμονούν για τη διοίκηση που ασκείτε.

Επισκεφθείτε μας στο Internet:  
<http://www.klidarithmos.gr>

 ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ  
Σολωμού 57, 10432, Αθήνα, Τηλ. 5237635

ISBN 960-209-383-8



9 789602 093832