

# ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

---

*Σκέψεις & Συμβουλές*

2<sup>η</sup> έκδοση



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

Περιεχόμενα.....	5
1. Εισαγωγή .....	7
2. Ο ρόλος του Μάνατζερ και πώς θα επιτύχετε σ' αυτόν .....	11
3. Προγραμματισμός.....	49
4. Ανάθεση αρμοδιοτήτων.....	67
5. Το Μάνατζμεντ των αλλαγών.....	83
6. Λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων.....	95
7. Ηγεσία .....	113
8. Επικοινωνία .....	131
9. Παρακίνηση .....	157
10. Ομαδική συνεργασία.....	171
11. Επίλυση συγκρούσεων.....	195
12. Εξυπηρέτηση πελατών .....	219
13. Αξιοποίηση του χρόνου .....	239
14. Το Μάνατζμεντ του στρες.....	261
15. Καθοδήγηση.....	281
16. Η καριέρα σας.....	303
17. Λίγο πιο μέσα .....	319
18. Βιβλιογραφία.....	349



## ΗΓΕΣΙΑ

---

*Για να σας ακολουθήσουν  
πρέπει να δείχνετε που πάτε*

7

Ηγεσία είναι η τέχνη να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν κάτι για το οποίο εσύ είσαι πεισμένος ότι πρέπει να γίνει.

Οι ηγέτες ξεκινούν από τις ανάγκες των οπαδών τους και καταλήγουν πάλι εκεί. Βλέπουν σαν δουλειά τους την κινητοποίηση των αναγκών των άλλων. Οι οπαδοί έχουν ανάγκες. Ο αποτελεσματικός ηγέτης τους κινητοποιεί με νέες πιο υψηλές ανάγκες. Δεν ικανοποιεί απλά το κενό, δεν ταΐζει δηλαδή κάποιον που πεινάει, αλλά τον οδηγεί να λύσει οριστικά το πρόβλημα της πείνας του (Αλλαγή, Επανάσταση κλπ). Εισάγει ελπίδες, φιλοδοξίες και προσδοκίες. Φυσικά με τον τρόπο αυτό δημιουργεί απαιτήσεις που γυρνούν πάλι σ' αυτόν.

Δεν υπάρχει καμιά βεβαιότητα ότι όποιος κάνει έκκληση στις υψηλές ανάγκες των άλλων, καταλαμβάνει και ηγετική θέση. Υπάρχουν ανάγκες που δεν είναι εκφρασμένες

και μπορούν να διαμορφωθούν από τον ίδιο τον ηγέτη. Δεν γίνεται όμως με κανένα τρόπο να δημιουργήσει κανείς οπαδούς βασισμένος σε ανάγκες που δεν έχουν.

Ηγεσία δεν είναι μια ιδιότητα διαχρονική. Μπορεί κάποιος να αναγνωριστεί σαν ηγέτης για κάποια περίοδο της ζωής του, για κάποια γεγονότα.

Επειδή δεν μπορούμε να γνωρίζουμε τις ανάγκες των οπαδών, ο μόνος τρόπος για να τις μάθουμε είναι η επικοινωνία. Είναι λοιπόν άμεσα συνυφασμένη η έννοια της η-

---

*Ένας μεγάλος ηγέτης ποτέ δεν βάζει τον εαυτό του πάνω από τους οπαδούς του, παρά μόνον όταν πρόκειται να πάρει την ευθύνη*

γεσίας με την άμεση επικοινωνία η οποία υπάρχει ανάμεσα στον ηγέτη και τους οπαδούς του και αντίστροφα. Αν δεν υπάρχει αυτή η επικοινωνία δεν μπορούμε να μιλάμε για ηγεσία. Η ηγεσία είναι συνεπώς άμεσα συνδεδεμένη με τη δημοκρατία, εφόσον η έλλειψή της καταστρέφει όλες τις επικοινωνιακές

λεωφόρους, δημιουργεί επικοινωνιακά 'φρακαρίσματα'. Το αποτέλεσμα θα είναι ο ηγέτης να μην ξέρει τι συμβαίνει κάτω απ' αυτόν και οι οπαδοί του τι κάνει αυτός. Ο ηγέτης με την ομάδα του, με τους οπαδούς του δηλαδή, έχει μια σχέση δυναμική.

Θα μπορούσε κανείς να αναφέρει πέντε (5) παραμέτρους μέσα από τις οποίες γίνεται κανείς ηγέτης:

1. **Η πείρα.** Πέρα από τις δουλειές που κάνει κανείς πρέπει να εμπλέκεται και σε άλλες που να τον φέρνουν στα όριά του. Χρειάζονται προκλήσεις. Να μην κολάει κανείς στο ίδιο αντικείμενο για πολύ καιρό. Να ανακατεύεται σε ομάδες και σε δύσκολες δουλειές. Να μεγαλώνει διαρκώς τις υπευθυνότητες όπου ανακατεύεται. Να μην καθιλώνεται – ιδιαίτερα τον πρώτο καιρό της καριέρας του – σε θέσεις που έχουν σχέση με παροχή υπηρεσιών. Καλύτερα να αρχίζει κανείς από το 'μέτωπο'.

2. **Η τύχη.** Αναφέρεται στην αξιοποίηση των ευκαιριών. Δεν φαίνεται πως η τύχη έρχεται από μόνη της αλλά μάλλον είναι η στιγμή όπου η ευκαιρία συναντά την προετοιμασία.
3. **Η εκπαίδευση.** Όχι με την έννοια της εξειδίκευσης αλλά της γενικής παιδείας. Έχει διατυπωθεί με πολλούς τρόπους τα τελευταία χρόνια ότι στο μέλλον η κορυφή ανήκει σε αυτούς που έχουν γενική παιδεία
4. **Η επιρροή κάποιων “τρίτων”.** Πίσω από κάθε ηγέτη υπάρχει κάποιος που πίστεψε σε αυτόν: μια μάνα, μια γυναίκα, ένας γονιός, ένας προπονητής, ένας δάσκαλος, ένας προϊστάμενος. Κάποιος που πίστεψε στις ικανότητές του. Καμιά φορά ακόμα και ένας κακός προϊστάμενος μπορεί να δίνει μαθήματα, χωρίς να το καταλαβαίνει σχετικά με το τι να αποφύγει κανείς στη ζωή του.
5. **Η αυτογνωσία.** Όσο πιο πολύ γνωρίζει κανείς τον εαυτό του τόσο πιο πολύ ανεβαίνει η αυτοπεποίθησή του, άρα τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες έχει να ανέβει, να γίνει ηγέτης. Αν σε κάποιον δείχνουμε εμπιστοσύνη μπορεί σιγά-σιγά να πιστέψει στις δυνάμεις του. Δεν πρέπει ποτέ να υποτιμηθεί το θέμα το ευκαιριών. Είναι κάτι σαν αυτό που λέγεται ότι: ‘κάποιος θύμωσε, πήρε φωτιά και τότε είδε πραγματικά τις δυνατότητές του’.

Πρέπει να ξέρετε ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες συνεχώς μαθαίνουν. Όλα αρχίζουν με ένα μπορώ και θέλω. Δεν κατακτά κανείς την ηγετική θέση αλλά τις αμφιβολίες του και τους φόβους του. Το πρώτο βήμα της ηγεσίας είναι προς τα μέσα μας.

*Ηγεσία δεν σημαίνει να είσαι δημοφιλής*

### Πώς να γίνετε ηγέτης

- Να έχετε πάθος για την ποιότητα
- Να μισείτε την γραφειοκρατία
- Να είστε ανοιχτός σε νέες ιδέες
- Να έχετε αυτοπεποίθηση
- Να έχετε αίσθηση μιας αποστολής
- Να δημιουργείτε ένα απλό και ξεκάθαρο όραμα
- Να έχετε ενεργητικότητα και να την μεταδίδετε και στους άλλους
- Να βλέπετε την αλλαγή σαν ευκαιρία και όχι σαν απειλή
- Να βλέπετε τα πράγματα σφαιρικά
- Να μην περνάτε πάνω από το 50% του χρόνου στο γραφείο. Τον υπόλοιπο να τον αφιερώνετε σε επιτόπιες επαφές με τη πρώτη γραμμή
- Να ξεκαθαρίσετε σε όλους ότι δεν ανέχεστε τη σιωπή όταν κάποιος διαφωνεί με τις αποφάσεις σας και ότι είναι καθήκον του καθενός να εκφράζει με ειλικρίνεια τις απόψεις του
- Να ενεργείτε με απόλυτη ακεραιότητα
- Να κρατάτε το λόγο σας και τις υποσχέσεις σας
- Να διαλέγετε το δύσκολο σωστό από το εύκολο λάθος
- Να γίνετε ειδικός στο χώρο σας
- Να σκέφτεστε αυτούς που σας ακολουθούν πριν από τον ε-αυτό σας
- Να είστε το παράδειγμα για όσα ζητάτε από τους άλλους
- Να πιστεύετε στην αξία των άλλων
- Να βγάζετε έξω τον ηγέτη που κρύβει ο καθένας μέσα του
- Να γεννάτε αισιόδοξα αισθήματα και να δίνετε δυνατότητες
- Να δημιουργείτε ένα κλίμα μάθησης με ανοιχτό πνεύμα



### **Οι εργαζόμενοι θέλουν:**

- Να οδηγούνται και να διδάσκονται, όχι να κατευθύνονται
- Να ακολουθούν κάποιον που ξέρει που πηγαίνει και όχι να διοικούνται
- Να είναι ευχαριστημένοι για αυτό που κάνουν
- Να επικοινωνούν εύκολα και σωστά με όλη την ιεραρχία
- Να είναι όλοι ευγενικοί μαζί τους
- Να τους κοιτούν στα μάτια όταν τους μιλούν
- Να εργάζονται με ελάχιστη επίβλεψη
- Να συμμετέχουν στις αποφάσεις
- Να νιώθουν απαραίτητοι
- Να εκτιμούν και να αναγνωρίζουν οι προϊστάμενοι την προσπάθειά τους

### **Οι εργαζόμενοι στην εποχή μας:**

- Δεν μοιράζονται έναν κοινό ορισμό όσον αφορά το ποιος και γιατί είναι ισχυρός
- Δεν δεσμεύονται και δεν ταυτίζονται εύκολα με την επιχείρηση
- Δεν υποφέρουν – όπως πριν από χρόνια – σιωπηλά
- Δεν ενδιαφέρονται για τη φήμη του τμήματός τους και του προϊσταμένου τους
- Υποτιμούν την υποκρισία και την αλαζονεία
- Δεν μπερδεύουν την ισχύ της θέσης με την ισχύ του κατόχου

*Να οδηγείτε τους άλλους με το παράδειγμά σας.  
Η ηγεσία είναι δράση! Όχι θέση.*

**Βήματα ηγεσίας: Φτιάξτε το κλίμα**

- Παραμερίστε τα εμπόδια
- Πετάξτε έξω τη γραφειοκρατία
- Δημιουργείστε νέες ευκαιρίες για όλους
- Εισάγετε καινοτομίες
- Δώστε νέες λύσεις σε παλιά προβλήματα
- Δημιουργήστε ένα δημιουργικό περιβάλλον με το παράδειγμά σας
- Ξανακοιτάξτε τη δουλειά σας όπως την πρώτη ημέρα. Τι θα κάνατε αν ξεκινάγατε τώρα; Υπάρχουν άλλοι δρόμοι;
- Ξεκινήστε καινούργια, προκλητικά πράγματα
- Να αναρωτιέστε διαρκώς για τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι δουλειές
- Ρωτήστε τους ανθρώπους σας, τι τους εμποδίζει
- Ξανακοιτάξτε τις διαδικασίες σε τακτά διαστήματα
- Μην ξεχνάτε ότι όλα τα συστήματα τείνουν σε εσωστρέφεια και αδράνεια
- Προσθέστε λίγη περιπέτεια και πρόκληση σε κάθε δουλειά
- Ξοδέψτε χρόνο με καθέναν χωριστά και ανεβάστε σταδιακά την μπάρα με παράλληλη εκπαίδευση ώστε να ξεπεράσουν τα όριά τους
- Νομιμοποιήστε και μονιμοποιήστε το μηχανισμό παραγωγής ιδεών
- Ζητήστε τους ιδέες και μάθετε να τις ακούτε
- Δώστε ευκαιρίες να πραγματοποιήσουν τις ιδέες τους
- Απελευθερωθείτε και απελευθερώστε και τους άλλους από τη ρουτίνα και το « αυτονόητο »
- Καλλιεργήστε την εξωστρέφεια σε όλα τα επίπεδα δημιουργώντας μόνιμα κανάλια επικοινωνίας με τον έξω χώρο
- Μάθετέ τους να συναντούν συχνά τους πελάτες.
- Βοηθήστε τους να μάθουν να ρισκάρουν γιατί ο μεγαλύτερος αντίπαλος είναι μέσα τους

- Τιμήστε τις προσπάθειές τους
- Δώστε τους τη δυνατότητα να κάνουν λάθη χωρίς άγχος και φόβο
- Αξιοποιήστε τα λάθη με παραγωγικό τρόπο. Διδαχτείτε όλοι από αυτά
- Υπερασπιστείτε τη μάθηση η οποία προκύπτει από τις προσπάθειες
- Βοηθήστε τους να αντέχουν στο στρες που προκαλούν όλα τα παραπάνω και να βιώσουν το ταξίδι σαν πρόκληση και όχι σαν απειλή
- Μην περιμένετε τελειότητες
- Να σας νιώθουν δίπλα τους σαν στήριγμα

*Όταν επιβάλλεσαι χωρίς να το επιδιώκεις  
τότε πράγματι το αξίζεις.*

### **Βήματα ηγεσίας: Στήστε ένα όραμα και περάστε το στους άλλους**

- Γράψτε τους λόγους που σας κάνουν να βρίσκεστε σε αυτή τη δουλειά
- Τι θέλετε να αποδείξετε και σε ποιόν
- Προσπαθήστε να ‘δείτε την απάντηση’ σε εικόνα
- Αξιοποιείτε το παρελθόν με την πείρα και τις γνώσεις που σας έδωσε
- Αξιοποιείτε τις ευκαιρίες του παρόντος
- Ανοίξτε την πόρτα να μπει λίγο φως από το μέλλον που έρχεται
- Εμπιστευθείτε τη διαίσθησή σας
- Ξεκινήστε από τη δική σας ιστορία ζωής και εντοπίστε τα δυνατά και αδύνατα σημεία σας. Τι σας κάνει ξεχωριστό;
- Ελέγξτε αν το όραμα εκφράζει και τους άλλους. Μάθετε τις αγωνίες, τις ελπίδες και τις ανάγκες τους.
- Μυρίστε τον αέρα, διαβάστε τα πρόσωπά τους. Μην ξεχνάτε ότι όλοι θέλουν μια ευκαιρία για να κάνουν κάτι σπουδαίο, κάτι που να έχει νόημα
- ‘Δείτε’ μια εικόνα του πως θα είστε όταν θα έχει ολοκληρωθεί και πραγματοποιηθεί το όραμά σας
- Εκφράστε το όραμα προκλητικά, με σύμβολα, εικόνες και θετικές – αισιόδοξες λέξεις
- Να το λει η καρδιά σας

***Η ηγεσία μπορεί να είναι απαιτητική αλλά ποτέ  
αδίστακτη και αμείλικτη παρά μόνο με τον ίδιο της  
τον εαυτό. Η ένδειξη ανθρωπιάς είναι σημάδι  
δύναμης.***

### **Βήματα ηγεσίας: Αξιοποιήστε τους άλλους, ενισχύστε το ομαδικό πνεύμα**

- Βοηθήστε τους να γίνουν ομάδα, να νιώσουν ιδιοκτήτες και όχι υπάλληλοι
- Εμπιστευτείτε τους γιατί η ενίσχυση θα τους κάνει εν δυνάμει ηγέτες
- Μάθετε να αφήνετε την εξουσία να ρέει ελεύθερη προς τα κάτω, δίνοντας αρμοδιότητες και πληροφορίες
- Δημιουργήστε συνεργατικούς στόχους για να δεθούν μεταξύ τους
- Μην ξεχνάτε ότι οι οπαδοί κάνουν τον ηγέτη
- Μη δημιουργείτε ανταγωνισμό στο εσωτερικό της ομάδας
- Καταργήστε όλα τα εμπόδια της συνεργασίας
- Η συνεργασία προχωράει καλά όταν ξέρουν ότι θα ξανά-συνεργαστούν
- Βοηθήστε να δημιουργήσουν προσωπικές σχέσεις μεταξύ τους
- Οργανώστε τακτικές συναντήσεις
- Για να σας εμπιστευτούν πρέπει πρώτα να τους εμπιστευτείτε εσείς, μέσα από μικρές αυτό- αποκαλύψεις
- Να είστε προβλεπτός και να κρατάτε το λόγο σας
- Να είστε περιγραφικός και όχι κριτικός
- Να εκφράζετε συναισθήματα και να ακούτε προσεκτικά
- Να εστιάζετε στα κέρδη και όχι στις ζημιές
- Να εστιάζετε στις ευκαιρίες και όχι στα προβλήματα
- Βάλτε τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων
- Η έλλειψη εξουσίας διαφθείρει περισσότερο από την ίδια την εξουσία
- Οι αποτυχημένοι Μάνατζερ είναι μοναχικοί εργαζόμενοι με ικανότητες, αλλά χωρίς διάθεση να μοιράσουν εξουσία προς τα κάτω

- Μην ξεχνάτε ότι 'δίνω εξουσία' σημαίνει 'δίνω πόρους' για να τους χειριστούν ελεύθερα και με αυτονομία
- Κάντε τους να γίνουν απαραίτητοι και συνδέστε τους με σημαντικά πρόσωπα εκτός τμήματος
- Ρίξτε τον προβολέα πάνω τους και πάρτε τους μαζί σας στις σημαντικές συσκέψεις
- Μην ελέγχετε συνέχεια τη δουλειά τους

*Η λειτουργία του επιτυχημένου ηγέτη  
είναι να παράγει ηγέτες και όχι υπηκόους.*

## **Βήματα ηγεσίας: Από την προετοιμασία στη δράση**

- Μη ξεχνάτε ότι βρίσκεστε διαρκώς επάνω στη σκηνή
- Να δίνετε πρώτος το παράδειγμα της συμπεριφοράς που επιθυμείτε
- Οδηγήστε με το παράδειγμά και τις πράξεις σας
- Αυτός που στην εργασία του εφαρμόζει τις αξίες του είναι ψυχολογικά υγιής
- Οι εργαζόμενοι πιο πολύ παρατηρούν τις αξίες που χρησιμοποιείτε παρά τις αξίες που θεωρητικά δηλώνετε
- Δείχνετε τι θεωρείτε σημαντικό με τον τρόπο που ξοδεύετε το χρόνο σας, τις ερωτήσεις που κάνετε, το ποιους συναντάτε, ...
- Σπάστε τη δουλειά σε μικρά βήματα μετρήσιμα και κατορθωτά ώστε να έχετε μικρές νίκες
- Με τα μικρά βήματα ελαττώνετε το ρίσκο μιας μεγάλης αποτυχίας
- Οι μικρές επιτυχίες δίνουν φόρα και μεγαλώνουν την εμπιστοσύνη στις δυνάμεις σας
- Βάλτε στην αρχή δουλειές για τις οποίες η πιθανότητα επιτυχίας είναι μεγάλη
- Αρχίστε με απλά 'νοικοκυρέματα' ώστε να αρχίσει να 'ρολάρει η μηχανή'
- Κάθε ταξίδι αρχίζει με ένα βήμα

*Η ηγεσία είναι κρυμμένη μέσα σε όλους*

### **Βήματα ηγεσίας: διατηρήστε το ενδιαφέρον και αναγνωρίστε**

- ‘Ταΐστε’ τη καρδιά τους
- Βγάλτε από μέσα τους ό, τι πιο ωραίο έχουν
- Δώστε τους κουράγιο να συνεχίσουν
- Δώστε μηνύματα αναγνώρισης
- Εκφράστε την περηφάνια σας για τα επιτεύγματά τους
- Κάντε τους να νιώθουν νικητές
- Να περιμένετε πολλά
- Οι άνθρωποι επαναλαμβάνουν συμπεριφορές που ενθαρρύνονται
- Η ανταμοιβή φέρνει αποτελέσματα και όχι η τιμωρία
- Κάντε βόλτες με σκοπό να βρείτε κάποιον που δουλεύει καλά για να τον επαινέσετε
- Βρείτε δημιουργικούς τρόπους επαίνου και αναγνώρισης
- Δείξτε εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους: ‘Ξέρω ότι μπορείς να το κάνεις’

### **Πώς να συμπληρώνετε την τυπική εξουσία**

- Να έχετε γενική εικόνα της επιχείρησης. Να βλέπετε δηλαδή το δάσος και όχι το δέντρο.
- Να είστε καλός στη δουλειά σας και να βελτιώνεστε συνέχεια.
- Να κάνετε πράγματα με τα οποία να υποχρεώνετε τους άλλους. Καλύτερα να σας “οφείλουν”.....
- Να μην τσακώνεστε με κανέναν συνάδελφο και σε περιπτώσεις που δεν χρειάζεται μην παίρνετε τη θέση κανενός.
- Να μην ανακατεύετε εκεί που δεν χρειάζεται.
- Να ανακατεύετε εκεί που χρειάζεται και να έχετε προθυμία συμμετοχής σε επιτροπές και ομάδες πέρα από τα όρια του τμήματός σας.
- Να παίρνετε πάνω σας την ευθύνη που σας αναλογεί.



### Τι θέλουν οι εργαζόμενοι από σας

- **Να είστε τίμιος.** Για να σας ακολουθήσει κάποιος πρέπει να σας θεωρεί αξιόπιστο και να σας εμπιστεύεται
- **Να δείχνετε συνέπεια.** Ό, τι λετε πρέπει να το κάνετε. Να τηρείτε τις συμφωνίες που έχετε κάνει και να συμπεριφέρεστε με συνέπεια γύρω από τις αξίες που δηλώνετε
- **Ικανότητα και επάρκεια.** Όχι μόνο να έχετε τις αναγκαίες γνώσεις αλλά να πιστεύουν πως ξέρετε τι κάνετε. Να προσθέτετε αξία στη δουλειά
- **Να κοιτάτε μπροστά.** Οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται ηγέτες που έχουν όραμα και ξέρουν προς τα που βαδίζουν
- **Να έχετε έμπνευση.** Να έχετε δηλαδή ενθουσιασμό και να μεταφέρετε μια θετική άποψη για το μέλλον

### Τι πρέπει να κάνετε εσείς

- Να 'μάθετε' καλά τους υφισταμένους σας και να τους σέβεστε
- Να είστε σταθερός και με ξεκάθαρες θέσεις. Δεν ακολουθεί κανείς κάποιον που τον μπερδεύει
- Να εκφράζεστε με πάθος. Να ανάβετε φωτιά στη ψυχή τους
- Να οδηγείτε με το παράδειγμά σας, γιατί είστε πρότυπο ρόλου είτε το θέλετε είτε όχι
- Να προσπαθείτε να μαθαίνετε και να κατακτάτε όλο και περισσότερο τον εαυτό σας
- Να μοιράζετε εξουσία προς τα κάτω
- Να 'κάνετε τόπο' ώστε να αναπτυχθούν και άλλοι
- Να επικοινωνείτε μαζί τους ουσιαστικά
- Να ζητάτε συγκεκριμένα πράγματα
- Να αναγνωρίζετε

2<sup>η</sup> έκδοση

# ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

## Σκέψεις & Συμβουλές



Αυτό το βιβλίο απευθύνεται σε εργαζόμενους που ασκούν διοίκηση, σε οποιοδήποτε επίπεδο. Περιλαμβάνει συμβουλές ώστε να αποκτήσουν ή να βελτιώσουν τις ικανότητες που χρειάζονται για να φέρουν αποτελέσματα.

Στη σημερινή εποχή των ταχύτατων αλλαγών και του επιθετικού ανταγωνισμού της αγοράς, ο χρόνος είναι κρίσιμη παράμετρος και η σωστή αξιοποίησή του, από τα πιο σημαντικά στοιχεία της επιτυχίας τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στη ζωή γενικά. Έτσι έγινε προσπάθεια αυτό το βιβλίο να γραφτεί με ένα τρόπο περιεκτικό, απλό, νευρικό και με σύντομες προτάσεις.

Στο βιβλίο αυτό κατατίθενται όχι μόνο αυτά που έχω μελετήσει αλλά κυρίως όσα είναι πλέον προσωπικές μου απόψεις, ύστερα από εμπειρίες χρόνων, στην άσκηση διοίκησης. Στο έργο αυτό με βοήθησαν επίσης, οι πολύ

ενδιαφέρουσες συζητήσεις που είχα μέσα στις αίθουσες διδασκαλίας με ένα πολύ μεγάλο αριθμό από συμμετέχοντες στα σεμινάρια Μάνατζμεντ, στα οποία εδώ και πολλά χρόνια διδάσκω.

Δεν είναι ένα θεωρητικό βιβλίο, αλλά ένας πρακτικός οδηγός για άμεση χρήση. Μπορεί να το συμβουλευτεί κανείς περιστασιακά ή να αρχίσει να το μελετά από οποιαδήποτε σελίδα, και στη συνέχεια να κινηθεί με τυχαίο τρόπο. Χρειάζεται όμως προσοχή. Τίποτα δεν πρέπει να εφαρμοστεί αποσπασματικά. Υπάρχει ένα σύνολο αρχών το οποίο διέπει όλο το βιβλίο και δημιουργεί μια εσωτερική συνοχή, με τρεις άξονες :

- Δέσμευση για αποτελέσματα
- Σεβασμό προς τον εργαζόμενο

### Ο συγγραφέας

Ο *Αντώνης Κατσαλής*, Μηχλός Ηλίγος του Ε.Μ.Π., διδάκτωρ του Πανεπιστημίου Exeter Αγγλίας είναι Διευθυντής Εκπαίδευσης στη Δ.Ε.Η από το 1993. Διδάσκει θέματα που αναφέρονται στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων σε σεμινάρια διαφόρων εκπαιδευτικών φορέων από το 1980. Είναι συγγραφέας του βιβλίου *Εκπαίδευση Εκπαιδευτών* το οποίο επίσης κυκλοφορεί από τις Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 5237635

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

ISBN 960-209-535-0



9 789602 095355