

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

### ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην ζωή μας έχουμε μάθει να "λέμε" και όχι να "κάνουμε". Συνηθίζουμε να δίνουμε οδηγίες, να διατάσουμε, να συμβουλευόμαστε, να "λέμε" γενικώς στους άλλους τι να κάνουν και πως. Έτσι, μας έχουν μάθει, έτσι κάνουμε και εμείς, διαιωνίζοντας ένα στυλ επικοινωνίας που δεν είναι τόσο αποδοτικό όσο θα θέλαμε. Όμως, έχει ένα βασικό προσόν: μας "ψηλώνει" στα μάτια των άλλων, μας κάνει και νοιώθουμε ανώτεροι, μεγάλοι, έμπειροι, γνώστες, σπουδαίοι. Μας προσφέρει δηλαδή εκείνο που κυνηγάμε όλοι οι άνθρωποι: να ξεφύγουμε από μια θέση αδυναμίας και να περάσουμε σε μια θέση δύναμης, επικράτησης, κυριαρχίας, εξουσίας. Γιατί όταν "λέμε" δίνουμε την εικόνα των προηγούμενων χαρακτηρισμών. Έτσι, μας βλέπουν οι άλλοι, ενδεχομένως έτσι και να μας θέλουνε. Όμως, είναι αυτός ο αποδοτικότερος τρόπος επικοινωνίας, παρακίνησης, μάνατζμεντ και για εμάς αλλά και για τους άλλους; Μας διευκολύνει την ζωή και την δουλειά μας ή μήπως μας δημιουργεί περισσότερα προβλήματα και δεν μας αφήνει ήρεμους να ασχοληθούμε με τα δικά μας θέματα; Πως αισθάνονται οι άλλοι όταν αναγκαζόμαστε να τους πιέσουμε για να κάνουν κάτι που δεν θέλουν ή που θεωρούν πως δεν είναι σωστό; Που και πως μάθαμε να διοικούμε και πόσο σωστά εφαρμόζουμε ό,τι έχουμε μάθει;

Οι πρώτοι μάνατζερ που είχαμε ποτέ στην ζωή μας και στους οποίους είμαστε υφιστάμενοι για πολλά χρόνια (και ίσως ακόμη και σήμερα), ήταν η μητέρα μας και ο πατέρας μας. Εκείνοι ήταν που προσπαθούσαν να μας διοικήσουν έτσι ώστε να μεγαλώσουμε "σωστά", υγιεινά και σύμφωνα με τα δεδομένα της εποχής τους. Συνήθως εκείνο που επεδίωκαν ήταν να κάνουμε ό,τι ήθελαν εκείνοι, ό,τι εκείνοι θεωρούσαν πως ήταν σωστό για εμάς. Από εκεί κληρονομήσαμε κάποιες πεποιθήσεις και ιδέες για το πως πρέπει να λειτουργήσουμε εμείς σαν μάνατζερς, τώρα που χρειάζεται να κάνουμε προσωπικές σχέσεις, δικές μας οικογένειες και επαγγελματική καριέρα. Δυστυχώς, το μάνατζμεντ που μάθαμε στην οικογένεια μας, δεν ήταν και τόσο αποτελεσματικό, ενώ παράλληλα μας ταλαιπωρούσε ως "υφισταμένους" και συχνά μας έφερνε σε άγρια κόντρα με τους μάνατζερς μας. Άλλωστε και εκείνοι ταλαιπωρούνταν και δεν ήταν λίγες οι φορές που αγανακτούσαν με τον ρόλο τους και με τα ισχνά αποτελέσματα που είχαν από την συμπεριφορά τους.

Οι περισσότεροι από εκείνους που ασχολούνται σήμερα με την διοίκηση, έχουν παρακολουθήσει και ένα σεμινάριο που σκοπό είχε να τους προσφέρει τρόπους και τεχνικές ώστε να διοικούν τους υφιστάμενους τους, αποτελεσματικά και αποδοτικά. Πολλά μπορεί να πάρει κανείς από ένα σεμινάριο, αρκεί να μην το "βάλει στο ράφι" (μερικοί μάλιστα κάνουν και συλλογή από αυτά), αλλά να εφαρμόσει αυτά που έχει μάθει. Άλλωστε η διαφορά του επιτυχημένου από τον λιγότερο επιτυχημένο, είναι ότι ο πρώτος κάνει κάτι παραπάνω από τον δεύτερο.

Εκείνο που θα παρατηρήσει ένας προσεκτικός μελετητής των σεμιναρίων διοίκησης που υπάρχουν και διδάσκονται σήμερα σε όλο τον κόσμο, είναι πως η συντριπτική πλειοψηφία τους, βασίζεται σε μια συγκεκριμένη αντίληψη: "πως θα κάνει ο μάνατζερ τους υφισταμένους του, να κάνουν αυτό που θέλει εκείνος ή το πολύ - πολύ αυτό που <πρέπει> ". Ίσως εκεί οφείλεται και το ότι όλα αυτά τα σεμινάρια φυλάσσονται στο ράφι και δεν μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη. Γιατί

δεν είναι δυνατόν να κάνουμε τους άλλους να κάνουν κάτι που δεν θέλουν και το θέμα της διοίκησης δεν είναι πως να κάνεις τους άλλους να κάνουν αυτό που θέλουμε εμείς. Αν αυτό ήταν το θέμα, τότε δεν έχουμε παρά να διοικήσουμε όπως διοικείται και ο στρατός: με την ποινή, την απειλή, τον φόβο και την αυταρχική συμπεριφορά. Όμως, εδώ και αρκετά χρόνια, όλο και περισσότερο γίνεται αντιληπτό από τους μάνατζερς όλου του κόσμου, πως σημασία δεν έχει μόνο το αποτέλεσμα, αλλά και με τι κόστος έχει επιτευχθεί, καθώς και τι ποσοστό είναι, εκείνου που θα μπορούσε να είχε επιτευχθεί με άλλο τρόπο. Αν συγκρίνουμε με αυτή την "σχετικότητα" το αποτέλεσμα που έχουμε, τότε θα έχουμε μια καλύτερη εικόνα για το αν κάνουμε αποδοτική διοίκηση ή όχι.

Δεν είναι λίγοι οι διευθυντές που μου λένε, πως εφαρμόζουν τον παλιό καλό τρόπο του "καρότου και του μαστιγίου" και πως έχουν αποτελέσματα. Όμως, όταν τους βάζω στην λογική να τα συγκρίνουν και να μετρήσουν το κόστος τους, τότε αμέσως αλλάζουν γνώμη και είναι πιο έτοιμοι να ακούσουν κάτι καινούργιο.

Όλοι μας στο γυμνάσιο μάθαμε για τον Σωκράτη και τους περίφημους διάλογους του. Θυμάμαι πως μαθητής ακόμη, μου είχε κάνει πολύ μεγάλη εντύπωση ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούσε με τους μαθητές του. Αρχικά, σεβόταν οποιαδήποτε απορία και όποιον μαθητή, μικρό ή μεγάλο, τον πλησίαζε για να μάθει. Ποτέ δεν υποτιμούσε κανέναν και ποτέ δεν αρνήθηκε την διδασκαλία του σε κανέναν. Την χάριζε απλόχερα, χωρίς να έχει δημιουργήσει πανεπιστήμιο, χωρίς αίθουσες, θρανία και γραφική ύλη, χωρίς βιβλία και εγχειρίδια εργασίας, χωρίς τίποτα από όλα εκείνα που σήμερα χρησιμοποιούμε για να διδάξουμε ή να διδαχθούμε. Φρόντιζε μόνο να δουλεύει με το μυαλό και την ψυχή των ανθρώπων, με στόχο να αλλάξει τον τρόπο σκέψης και τις πεποιθήσεις που είχε κάποιος, προκειμένου να βρει τις σωστές απαντήσεις στα θέματα που ενδιαφερόταν ο μαθητής του. Χρησιμοποιώντας τις ερωτήσεις, έβαζε τον συνομιλητή του να σκεφτεί, να προτείνει και στο τέλος να δημιουργήσει την απάντηση. Με τον τρόπο αυτόν, χωρίς να υποδεικνύει, να συμβουλεύει αφ' υψηλού ή να δίνει οδηγίες, δίδασκε και έκανε τους άλλους να σκεφτούν, αντί να τους προσφέρει μασημένη τροφή.

Παρόλο που φαίνεται παράδοξο, είναι ευκολότερο να δημιουργήσουμε μια απάντηση, από του να διατυπώσουμε μια ερώτηση. Η διατύπωση της ερώτησης είναι δύσκολη, γιατί προϋποθέτει την δήλωση πως "δεν γνωρίζουμε", δήλωση για την οποία έμεινε στην ιστορία ο Σωκράτης. Άλλωστε, αν διατυπωθεί σωστά η ερώτηση, τότε εμπεριέχει και την απάντηση της, κάτι που κάνει ακόμη δυσκολότερο το έργο εκείνου προσπαθεί να την διατυπώσει. Σε κάθε επιστήμη, η σωστή τοποθέτηση των ερωτήσεων είναι εκείνη που της δίνει ώθηση και της επιτρέπει να αναπτύσσεται και να συμβάλλει στην κατανόηση του κόσμου.

Τελικά, οι ερωτήσεις είναι ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο για την ανάπτυξη του ανθρώπου. Κανένα άλλο έμβιο ον δεν κάνει ερωτήσεις ούτε γενικώς, ούτε στον εαυτό του. Οι ερωτήσεις είναι καθαρά ανθρώπινο προνόμιο. Αυτές είναι που δημιούργησαν την φιλοσοφία, τις επιστήμες και τις τέχνες. Ίσως η σημαντικότερη ερώτηση που έκανε ο άνθρωπος και ξεχώρισε από τα άλλα έμβια όντα είναι το **"γιατί όχι;"** μια ερώτηση που του έδωσε την δυνατότητα να πετάξει γρηγορότερα και ψηλότερα από τα πουλιά, να τρέξει ταχύτερα από την αντιλόπη, να προστατευθεί από τα στοιχεία της φύσης, να θεραπεύσει ασθένειες, να ξεφύγει από τον

περιορισμό της γήινης κατοικίας του και γενικά να δημιουργήσει όλα αυτά που σήμερα αναγνωρίζουμε σαν "σύγχρονος πολιτισμός".

Άλλη σημαντική ερώτηση είναι το **"γιατί;"** που τον έβαλε σε δρόμους αναζήτησης των αιτίων που δημιουργούν τα κάθε μορφής αποτελέσματα επάνω στην γη. Επίσης ερωτήσεις όπως: **"που, πως, πότε, ποιος;"** απελευθέρωσε τις κρυμμένες δυνατότητες που είχε και κατάφερε να κυριαρχήσει επάνω στην γη και να θέσει στην δική του υπηρεσία (ομολογουμένως, όχι πάντα προς το δικό του όφελος ή το όφελος του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ζει), δυνάμεις, όντα και φυσικά φαινόμενα.

Χρησιμοποιώντας τις ερωτήσεις μπορούμε να κάνουμε πολλά πράγματα. Μπορούμε να κάνουμε επιλογές, να πάρουμε αποφάσεις, να ξεκινήσουμε δραστηριότητες, να επικοινωνήσουμε με τους ανθρώπους, να τους βοηθήσουμε να κατανοήσουν, να τους καθοδηγήσουμε, να τους παρακινήσουμε, να τους διοικήσουμε προς την κατεύθυνση κάποιων συγκεκριμένων στόχων. Μπορούμε ακόμη να τους δείξουμε τι πρέπει να κάνουν, να τους προτείνουμε ιδέες, να τους κάνουμε να σκεφτούνε για τον εαυτό του ή για τους άλλους, όλα δηλαδή εκείνα που δίνουν στον άλλον την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τον εαυτό του και να μην γίνει έρμαιο κανενός. Οι ερωτήσεις, δεν προσβάλλουν, δεν υποτιμούν τον άλλον, δεν τον κάνουν να αισθάνεται μειονεκτικά. Αντίθετα, του υπενθυμίζουν πως εκείνος έχει την ευθύνη της ζωής του και πως κάτι πρέπει να κάνει για αυτήν. Τον διαβεβαιώνουν πως διαθέτει όλα όσα χρειάζονται για να πετύχει και να αποκτήσει ό,τι θέλει στην ζωή του. Τον παρακινούν να σκεφτεί θετικά, τα δυνατά του σημεία και όχι τα αρνητικά και τον ενθαρρύνουν να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που έχει, αλλά και να τις αυξήσει.

Η ιστορία που θα διαβάσετε, θα μπορούσε να ήταν ένα σεμινάριο για την διοίκηση. Όμως, επειδή όπως δήλωσα και στην αρχή σημασία δεν έχει να "λέμε" αλλά να "κάνουμε", δημιούργησα μια υπόθεση όπου ένας νέος μάνατζερ μαθαίνει από εκείνο που "κάνει" ο δάσκαλος του, που είναι ένας έμπειρος μάνατζερ ο οποίος ακόμη βρίσκεται σε πλήρη δράση, δηλαδή διοικεί την εταιρία του. Με την διαδικασία αυτή, όπου ο δάσκαλος δεν λέει αλλά "ρωτάει", επιτυγχάνει σημαντικά αποτελέσματα, πολύ πιο σημαντικά από εκείνα που θα είχε αν "έλεγε" και βέβαια με πολύ μικρότερο κόστος χρόνου, κόπου και σχέσεων με τους υφισταμένους του. Μόνο με ερωτήσεις καταφέρνει να διοικεί όλη την εταιρία, χωρίς ο ίδιος να απασχολείται πολλές ώρες, χωρίς συγκρούσεις και αντιθέσεις, χωρίς οι άνθρωποι του να αισθάνονται μειωμένοι και εξαρτημένοι από τον ίδιον και με μια διαρκή εκπαίδευση επάνω στην δουλειά, που δεν θα μπορούσαν να βρουν πουθενά αλλού.

Στην υπόθεση θα βρείτε και πολλά στοιχεία που έχουν σχέση με την ψυχολογία, τις πωλήσεις, την επικοινωνία και άλλες τεχνικές που είναι χρήσιμες για την διοίκηση των άλλων ανθρώπων. Άλλωστε δεν νοείται να μιλάμε για διοίκηση ανθρώπων, χωρίς να αναφερόμαστε στις βασικές αυτές ανθρώπινες δραστηριότητες, στις οποίες βασίζονται οι σχέσεις. Προσπάθησα να τις δώσω με την απλούστερη μορφή τους, ώστε να γίνουν κατανοητές αμέσως και χωρίς την ανάγκη εκ των προτέρων ύπαρξης ειδικών γνώσεων. Αυτό θα σας βοηθήσει να μπειτε και σε χώρους που μέχρι σήμερα πιθανώς να μην είχατε μεγάλη οικειότητα.

Απολαύστε λοιπόν την ιστορία αυτή και προσπαθήστε να εφαρμόσετε τις ιδέες της. Θα διαπιστώσετε πως είναι αποτελεσματικές, εύκολες στην υλοποίησή τους, πως θα σας απαλλάξουν από την ένταση και το άγχος να "αναγκάσετε" τους άλλους να κάνουν αυτό που "χρειάζεται η κατάσταση".

Γιατί η κατάσταση είναι εκείνη που πρέπει να υποδεικνύει σε όλους μας τι πρέπει να κάνουμε και όχι εμείς μεταξύ μας. Εμείς, δεν έχουμε παρά να φέρνουμε τους ανθρώπους απέναντι στην κατάσταση και να του βοηθάμε να βρουν (όχι να τους βρίσκουμε εμείς) τις λύσεις που χρειάζονται κάθε φορά.

Ας απαλλαγούμε από το βάρος των ρόλων του "στρατηγού", του "σύμβολου", του "παντογνώστη", του "κριτικού" και όλων των άλλων που το μόνο που προσφέρουν είναι λίγη ανωτερότητα σε εμάς, πολύ κατωτερότητα στους άλλους και καμία λύση στα προβλήματα της διοίκησης μέσα στην επιχείρηση. Ας βοηθήσουμε τους ανθρώπους μας να βλέπουν καθαρά, να σκέπτονται παραγωγικά και να αισθάνονται αυτόνομοι, υπεύθυνοι και με αξία. Κάθε επέμβαση στο έργο τους, τους ευνουχίζει, τους αποθαρρύνει και τους μειώνει τις ικανότητες τους.