

Συγγραφέας του #1 Bestseller

Οι 7 Συνήθειες των Εξαιρετικά Αποτελεσματικών Ανθρώπων

Stephen R.
Covey

Περιλαμβάνονται
σχόλια για την ελληνική
έκδοση του βιβλίου
από διακεκριμένα στελέχη
μεγάλων ελληνικών
επιχειρήσεων
(δείτε στις πρώτες
σελίδες του βιβλίου)

Η 8η
ΣΥΝΗΘΕΙΑ

Από την Αποτελεσματικότητα
στο Μεγαλείο

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Κεφάλαιο 1</i>	Η Οδύνη	19
<i>Κεφάλαιο 2</i>	Το Πρόβλημα	31
<i>Κεφάλαιο 3</i>	Η Λύση	45
ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΒΡΕΣ ΤΗ ΦΩΝΗ ΣΟΥ		55
<i>Κεφάλαιο 4</i>	Ανακάλυψε Τη Φωνή Σου—Κλειστά Δώρα Γενεθλίων	57
<i>Κεφάλαιο 5</i>	Έκφρασε Τη Φωνή Σου—Όραμα, Πειθαρχία, Πάθος και Συνείδηση	83
ΜΕΡΟΣ 2^ο: ΕΜΠΝΕΥΣΕ ΑΛΛΟΥΣ ΝΑ ΒΡΟΥΝ ΤΗ ΦΩΝΗ ΤΟΥΣ		115
<i>Κεφάλαιο 6</i>	Εμπνέοντας Άλλους να Βρουν Τη Φωνή τους— Η Πρόκληση της Ηγεσίας	117
ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ —ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ		147
<i>Κεφάλαιο 7</i>	Η Φωνή της Επιρροής — Γίνε Αντισταθμιστικό Πτερύγιο	
<i>Κεφάλαιο 8</i>	Η Φωνή της Αξιοπιστίας — Δημιουργία Υποδειγμάτων Χαρακτήρα και Ικανότητας	149
<i>Κεφάλαιο 9</i>	Η Φωνή και η Ταχύτητα της Εμπιστοσύνης	185
<i>Κεφάλαιο 10</i>	Συνδυάστε τις Φωνές —Αναζητήστε την Τρίτη Εναλλακτική Λύση	211
<i>Κεφάλαιο 11</i>	Μια Φωνή —Σχεδιασμός Κοινού Οράματος, Αξιών και Στρατηγικής	241
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ —ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ		259
<i>Κεφάλαιο 12</i>	Η Φωνή και η Πειθαρχία της Εφαρμογής στην πράξη— Εναρμόνιση Στόχων και Συστημάτων με Στόχο την Επίτευξη Αποτελεσμάτων	261
<i>Κεφάλαιο 13</i>	Η Φωνή που Ενδυναμώνει—Απελευθερώνοντας Πάθος και Ταλέντο	279

Η ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΣΟΦΙΑΣ	301
<i>Κεφάλαιο 14</i> Η 8η Συνήθεια και το Ιδανικό Σημείο Κρούσης	303
<i>Κεφάλαιο 15</i> Χρησιμοποιώντας Σοφά τις Φωνές μας για να Υπηρετήσουμε Άλλους	327
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	365
<i>Παράρτημα 1</i> Αναπτύσσοντας τις 4 Μορφές Νοημοσύνης / Ικανότητες— Ένας Πρακτικός Οδηγός Δράσης	367
<i>Παράρτημα 2</i> Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας των Θεωριών Ηγεσίας	391
<i>Παράρτημα 3</i> Χαρακτηριστικές Ρήσεις Περί Ηγεσίας και Μάνατζμεντ	399
<i>Παράρτημα 4</i> Το Υψηλό Κόστος της Χαμηλής Εμπιστοσύνης	405
<i>Παράρτημα 5</i> Εφαρμόζοντας τις 4 Προδιαγραφές της Πετυχημένης Μετάβασης από το Στόχο στο Αποτέλεσμα	409
<i>Παράρτημα 6</i> Αποτελέσματα του Ερωτηματολογίου της Έρευνας Αποτελεσματικότητας xQ	411
<i>Παράρτημα 7</i> Η Προσέγγιση της FranklinCovey	415
Σημειώσεις	419
Ευρετήριο	425
Σχετικά με τη FranklinCovey και τη DMS/FranklinCovey Hellas	
Σχετικά με τον συγγραφέα	

Κεφάλαιο 1

Η ΟΔΥΝΗ

Ακούστε τις φωνές:
«Έχω κολλήσει στη ρουτίνα».
«Δεν έχω προσωπική ζωή. Νιώθω καμένος — εξαντλημένος».
«Δεν με εκτιμά και δεν με υπολογίζει κανείς. Το αφεντικό μου δεν έχει ιδέα για τις ικανότητές μου».
«Νιώθω πως δεν είμαι και τόσο απαραίτητος — ούτε στη δουλειά, ούτε για τα παιδιά μου, είτε βρίσκονται στην εφηβεία είτε έχουν ενηλικιωθεί, ούτε για τους γείτονες και την κοινωνία μου, ούτε καν για τη σύζυγό μου — παρά μόνο για να πληρώνω τους λογαριασμούς».
«Νιώθω απελπισμένος και αποθαρρυσμένος».
«Δεν βγάζω αρκετά για τις ανάγκες μου. Μου φαίνεται πως δεν προχωράω καθόλου».
«Μάλλον δεν έχω τις ικανότητες που χρειάζονται».
«Δεν κάνω τη διαφορά».
«Νιώθω ένα κενό μέσα μου. Η ζωή μου δεν έχει νόημα· κάτι λείπει».
«Είμαι θυμωμένος. Φοβάμαι. Δε με παίρνει να χάσω τη δουλειά μου».
«Νιώθω μοναξιά».
«Είμαι αγχωμένος, πνιγμένος στα επείγοντα».
«Οι προϊστάμενοί μου επιβλέπουν ακόμα και τις παραμικρές λεπτομέρειες — ασφυκτιώ».
«Έχω σιχαθεί τα πισώπλατα μαχαιρώματα και το γλείψιμο που χρειάζεται για να πάει κανείς μπροστά».
«Βαριέμαι — απλώς δηλώνω παρών. Τα περισσότερα πράγματα που με ικανοποιούν βρίσκονται εκτός εργασίας».

«Τσακίζομαι για να πιάσω τα νούμερα. Η πίεση που μας ασκείται για να παράγουμε είναι απίστευτη. Δεν έχουμε ούτε τον χρόνο ούτε τα μέσα για να τα κάνουμε όλα».

«Με σύζυγο που δεν καταλαβαίνει και παιδιά που ούτε ακούν ούτε υπακούν, η κατάσταση στο σπίτι είναι εξίσου χάλια με τη δουλειά».

«Δεν μπορώ ν' αλλάζω τα πράγματα».

Πρόκειται για τις φωνές ανθρώπων στη δουλειά και στο σπίτι — φωνές κυριολεκτικά εκατομμυρίων γονιών, εργατών, υπεύθυνων παροχής υπηρεσιών, διευθυντικών στελεχών, επαγγελματιών και στελεχών επιχειρήσεων από όλο τον κόσμο, που πασχίζουν να τα βγάλουν πέρα με τη νέα πραγματικότητα. Η οδύνη βιώνεται προσωπικά και φτάνει βαθιά. Μπορεί κι εσείς οι ίδιοι να έχετε βρεθεί σε παρόμοιες καταστάσεις. Όπως δήλωσε κάποτε ο Carl Rogers, «Το πιο προσωπικό είναι και το πιο γενικό».¹

Υπάρχουν, βέβαια, άνθρωποι που συμμετέχουν με ζήλο, συνεισφέρουν και αντλούν ενεργητικότητα από τη δουλειά τους... είναι, όμως, ελάχιστοι. Συχνά απευθύνω σε μεγάλα ακροατήρια την εξής ερώτηση: «Πόσοι συμφωνείτε ότι, στη μεγάλη τους πλειοψηφία, οι εργαζόμενοι στον οργανισμό σας διαθέτουν πολύ περισσότερα talenta, πολύ περισσότερη ευφυΐα και δημιουργικότητα, αλλά και πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες απ' ό,τι ζητούν ή έστω επιτρέπουν οι θέσεις εργασίας τις οποίες καταλαμβάνουν σήμερα;» Η συντριπτική πλειοψηφία των ακροατών σηκώνει το χέρι, πράγμα που συμβαίνει με ομάδες απ' όλο τον κόσμο. Σχεδόν το ίδιο ποσοστό διαπιστώνει ότι δέχεται τεράστιες πιέσεις για να παράγει περισσότερα με μικρότερο κόστος. Αναλογιστείτε το. Οι άνθρωποι βρίσκονται απέναντι σε μια νέα και διαρκώς αυξανόμενη προσδοκία να παράγουν περισσότερα με μικρότερο κόστος σε έναν τρομερά περίπλοκο κόσμο, κι όμως δεν τους επιτρέπεται να αξιοποιήσουν ένα μεγάλο τμήμα του ταλέντου και της ευφυΐας τους.

Η οδύνη αυτή πουθενά δεν εκδηλώνεται με τόσο σαφή ή πρακτικό τρόπο όσο στην ανικανότητα των οργανισμών να επικεντρωθούν στις σημαντικότερες προτεραιότητές τους και να τις εφαρμόσουν. Χρησιμοποιώντας το λεγόμενο Ερωτηματολόγιο xQ (δείκτη εφαρμογής),¹ η Harris Interactive, η εταιρεία που δημιούργησε τη Δημοσκόπηση Harris (Harris Poll), προχώρησε πρόσφατα σε σφυγμομέτρηση σε σύνολο 23.000 κατοίκων των ΗΠΑ, οι οποίοι εργάζονταν με καθεστώς

¹ Για μια λεπτομερέστερη παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μελέτης της Harris Interactive σε σύνολο 23.000 εργαζομένων, διευθυντών και στελεχών που συμπλήρωσαν το Ερωτηματολόγιο xQ, βλ. Παράρτημα 6: Αποτελέσματα xQ.

πλήρους απασχόλησης σε βασικούς κλάδους της οικονομίας² και σε καίριες λειτουργικές θέσεις³. Ιδού μερικά από τα πιο εκπληκτικά ευρήματα:

- Μόνο το 37% δήλωσε ότι καταλάβαινε σαφώς τι προσπαθούσε να επιτύχει ο οργανισμός στον οποίο εργαζόταν και γιατί.
- Μόνο ο ένας στους 5 έδειχνε ενθουσιασμό για τους στόχους της ομάδας και του οργανισμού του.
- Μόνο ο ένας στους 5 εργαζομένους δήλωσε ότι υπήρχε σαφής σύνδεση ανάμεσα στα καθήκοντά του και τους στόχους της ομάδας και του οργανισμού.
- Μόνο οι μισοί ήταν ικανοποιημένοι από το έργο που είχαν φέρει σε πέρας στο τέλος της εβδομάδας.
- Μόνο το 15% πίστευε ότι ο οργανισμός του τού παρείχε κάθε δυνατότητα να εφαρμόζει στην πράξη βασικούς στόχους.
- Μόνο το 15% πίστευε ότι εργαζόταν σε περιβάλλον υψηλής εμπιστοσύνης.
- Μόνο το 17% πίστευε ότι ο οργανισμός του καλλιεργούσε την ανοικτή επικοινωνία που σέβεται τις διαφορετικές απόψεις και γεννά νέες βελτιωμένες ιδέες.
- Μόνο το 10% πίστευε ότι ο οργανισμός του ζητούσε από τα άτομα να αναλαμβάνουν ευθύνη για τα αποτελέσματα.
- Μόνο το 20% έδειχνε απόλυτη εμπιστοσύνη στον οργανισμό στον οποίο εργαζόταν.
- Μόνο το 13% απολάμβανε σχέσεις ιδιαίτερης εμπιστοσύνης και συνεργασίας με άλλες ομάδες ή διευθύνσεις του οργανισμού.

Αν, λόγω χάρη, παρουσιάζονταν αντίστοιχα ευρήματα σε μια ποδοσφαιρική ομάδα, τότε μόνο 4 από τους 11 παίκτες θα ήξεραν σε ποιο τέρμα έπρεπε να βάλουν γκολ. Μόνο 2 στους 11 θα νοιάζονταν. Μόνο 2 στους 11 θα ήξεραν σε ποια θέση παίζουν και τι ακριβώς θα έπρεπε να κάνουν. Και, αν εξαιρέσουμε δύο παίκτες, όλοι θα ανταγωνίζονταν τους συμπαίκτες τους, αντί για τους αντιπάλους.

Τα στοιχεία είναι συνταρακτικά. Ανταποκρίνονται απόλυτα σε ανθρώπους κάθε είδους οργανισμού που έχω γνωρίσει ανά τον κόσμο. Παρά την πρόοδο της τεχνολογίας, της καινοτομίας και των παγκόσμιων αγορών, οι περισσότεροι άνθρωποι

² Στους βασικούς κλάδους της οικονομίας περιλαμβάνονται: οι υπηρεσίες στέγασης /διατροφής, ο κλάδος του αυτοκινήτου, ο τραπεζικός /χρηματοοικονομικός κλάδος, οι επικοινωνίες, η παιδεία, η υγειονομική περίθαλψη, οι ένοπλες δυνάμεις, η δημόσια διοίκηση, το λιανικό εμπόριο, οι υπηρεσίες τεχνολογίας και οι τηλεπικοινωνίες

³ Στις καίριες λειτουργικές θέσεις περιλαμβάνονται οι θέσεις: λογιστή, διοικητικού προσωπικού /γραμματέα, στελέχους διαφήμισης /μάρκετινγκ, στελέχους επιχείρησης, μηχανογράφου, διοικητικού προσωπικού εκπαίδευσης, στελέχους χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, στελέχους κρατικής υπηρεσίας, επαγγελματία της υγειονομικής περίθαλψης και πωλητή /αντιπροσώπου πωλήσεων.

δεν ευδοκίμούν στους οργανισμούς όπου εργάζονται. Δεν νιώθουν ούτε ικανοποίηση ούτε ενθουσιασμό. Νιώθουν απογοήτευση. Δεν αντιλαμβάνονται ούτε πού οδεύει ο οργανισμός ούτε ποιες είναι οι βασικές του προτεραιότητες. Νιώθουν τελματωμένοι και περισπασμένοι. Και πάνω απ' όλα, νιώθουν πως δεν μπορούν να αλλάξουν πολλά πράγματα. Μπορείτε να διανοηθείτε πόσο μεγάλο είναι το προσωπικό κόστος και το κόστος για τον οργανισμό όταν ένας οργανισμός δεν κατορθώνει να αξιοποιήσει πλήρως το πάθος, το ταλέντο και τη νοημοσύνη του εργατικού δυναμικού του; Το κόστος αυτό ξεπερνά κατά πολύ το άθροισμα των φόρων, των τόκων και του κόστους εργασίας!

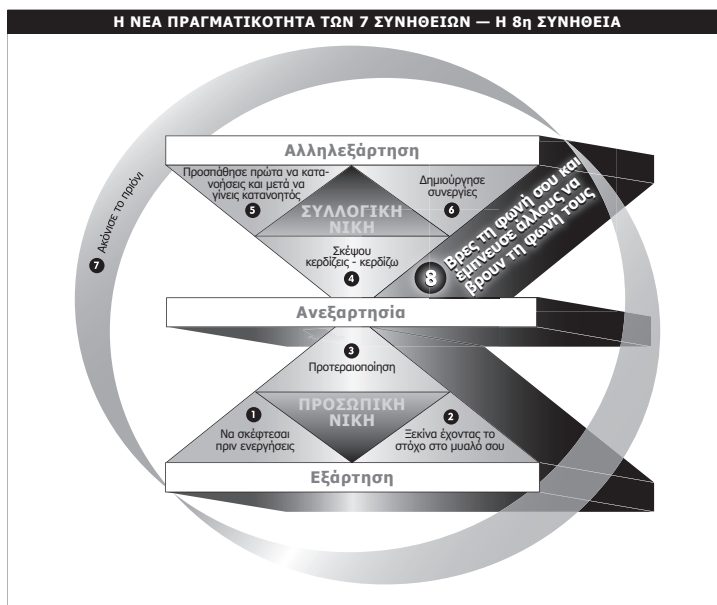
ΓΙΑΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ Η 8Η ΣΥΝΗΘΕΙΑ;

Ο κόσμος έχει υποστεί βαθιές αλλαγές από το 1989, που εκδόθηκε το βιβλίο *Οι 7 συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων*. Οι προκλήσεις και η πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζουμε στα πλαίσια της προσωπικής ζωής και των σχέσεών μας, στην οικογένεια, τον επαγγελματικό βίο και τους οργανισμούς που μας απασχολούν, ανήκουν σε διαφορετική τάξη μεγέθους. Συγκεκριμένα, πολλοί ορίζουν το 1989 — το έτος που είδαμε με τα μάτια μας την πτώση του Τείχους του Βερολίνου — ως σημείο έναρξης της Εποχής της Πληροφορίας, της γέννησης μιας νέας πραγματικότητας, μιας σαρωτικής αλλαγής απίστευτης σημασίας — πραγματικά μιας νέας εποχής.

Πολλοί ρωτούν κατά πόσο οι 7 Συνήθειες εξακολουθούν να έχουν ισχύ στη νέα σημερινή πραγματικότητα. Η απάντησή μου είναι πάντα η ίδια: όσο μεγαλύτερη είναι η αλλαγή και όσο πιο δύσκολες είναι οι προκλήσεις, τόσο *μεγαλύτερη* η ισχύς τους. Οι 7 Συνήθειες, βλέπετε, αφορούν το πώς γίνεται κανείς *εξαιρετικά* αποτελεσματικός. Εκπροσωπούν ένα *πλήρες* πλαίσιο από παγκόσμιες *διαχρονικές* αρχές, που διέπουν τον χαρακτήρα και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπου.

Στον σημερινό κόσμο, το να είναι *αποτελεσματικοί* οι άνθρωποι και οι οργανισμοί δεν αποτελεί πλέον επιλογή — είναι το εισιτήριο εισόδου στον αγωνιστικό χώρο. Αλλά για να επιβιώσουμε, να προοδέσουμε, να καινοτομήσουμε, να ξεχωρίσουμε και να ηγηθούμε στο πλαίσιο της νέας πραγματικότητας, θα πρέπει να στηριχθούμε και να φτάσουμε σε κάτι που ξεπερνά την αποτελεσματικότητα. Εκείνο που χρειάζεται η νέα εποχή είναι το *μεγαλείο*. Χρειάζεται *ικανοποίηση*, *εφαρμογή στην πράξη με πάθος* και *σπουδαία συνεισφορά*. Όλα αυτά βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο ή *διάσταση*. Είναι διαφορετικού είδους — όπως η διαφορά ανάμεσα στην *σπουδαιότητα* και την επιτυχία δεν είναι ζήτημα *ποσοτικό*, αλλά *ποιοτικό*. Για να αξιοποιήσουμε τα ανώτερα στρώματα της ανθρώπινης ευφυΐας

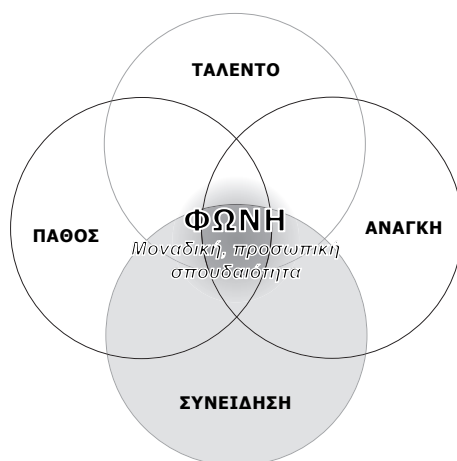
και παρακίνησης — ό,τι θα μπορούσαμε να αποκαλέσουμε *φωνή* — χρειάζεται μια νέα νοοτροπία, ένα νέο σύνολο δεξιοτήτων, ένα νέο σύνολο εργαλείων... μια νέα συνήθεια.



Σχήμα 1.1

Η 8η Συνήθεια, λοιπόν, δεν συνίσταται στην προσθήκη μιας ακόμα συνήθειας στις Επτά — μιας συνήθειας που για κάποιο λόγο είχε ξεχαστεί. Συνίσταται στο να αντιληφθούμε και να τιθασεύσουμε τη δύναμη μιας *τρίτης διάστασης* των 7 Συνηθειών, η οποία ανταποκρίνεται στην βασική πρόκληση της νέας Εποχής του Εργάτη της Γνώσης. Η 8η Συνήθεια είναι να *Βρείτε τη φωνή σας και να εμπνεύσετε άλλους να βρουν τη φωνή τους*.

Η 8η Συνήθεια αποτελεί τον δρόμο που οδηγεί στη γεμάτη υποσχέσεις πλευρά της σημερινής πραγματικότητας. Έρχεται σε έντονη αντίθεση με την οδύνη και την απογοήτευση που περιγράφω. Για την ακρίβεια, αποτελεί μια διαχρονική πραγματικότητα. Πρόκειται για τη φωνή του ανθρώπινου πνεύματος — γεμάτη ελπίδα και νοημοσύνη, ανθεκτική από τη φύση της, με απεριόριστες δυνατότητες εξυπηρέτησης του κοινού καλού. Επίσης, η φωνή αυτή αγκαλιάζει την ψυχή των οργανισμών που θα επιβιώσουν, θα ευημερήσουν και θα επηρεάσουν σε βάθος το μέλλον του κόσμου.



Σχήμα 1.2

Φωνή ίσον *μοναδική προσωπική σπουδαιότητα* — σπουδαιότητα η οποία αποκαλύπτεται καθώς αντιμετωπίζουμε τις μεγαλύτερες προκλήσεις και η οποία μας βοηθά να τις ξεπεράσουμε.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1.1, η φωνή βρίσκεται στο σημείο τομής του *ταλέντου* (των έμφυτων χαρισμάτων και δυνατοτήτων σας), του *πάθους* (των πραγμάτων που σας ενεργοποιούν, σας συναρπάζουν, σας δίνουν κίνητρα και σας εμπνέουν), της *ανάγκης* (η οποία συμπεριλαμβάνει ό,τι χρειάζεται ο κόσμος αρκετά ώστε να σας ανταμείψει που τα παρέχετε) και της *συνείδησης* (της ακατάπαυστης σιγανής εσωτερικής φωνής που σας διαβεβαιώνει για το τι είναι σωστό και σας παροτρύνει να το κάνετε πράξη). Όταν ασχολείστε με έργα που αξιοποιούν το ταλέντο σας και τροφοδοτούν το πάθος σας — γεννήματα μιας βαθιάς ανθρώπινης ανάγκης την οποία σας ωθεί η συνείδησή σας να καλύψετε — τότε εκεί κρύβεται η φωνή σας, ο προορισμός σας, ο κώδικας της ψυχής σας.

Μέσα μας υπάρχει μια βαθιά, έμφυτη, σχεδόν απερίγραπτη λαχτάρα να βρούμε τη φωνή μας στη ζωή. Η τεράστια, επαναστατική έκρηξη του διαδικτύου αποτελεί μια από τις ισχυρότερες σύγχρονες εκδηλώσεις αυτού του γεγονότος. Το διαδίκτυο αποτελεί ίσως το τέλειο σύμβολο του καινούργιου κόσμου, της οικονομίας του Εργάτη της Πληροφορίας /Γνώσης και των συνταρακτικών μεταβολών που έχουν σημειωθεί. Ιδού πώς το θέτουν οι Locke, Levine, Searls και Weinberger στο βιβλίο που εξέδωσαν το 1999 με τίτλο *Cluetrain Manifesto*:

Όλοι μας βρίσκουμε ξανά τη φωνή μας. Μαθαίνουμε να μιλάμε ο ένας στον άλλο. ... Εντός και εκτός, διεξάγεται σήμερα μια συζήτηση που δεν γινόταν πριν από πέντε χρόνια και δεν είχε φανεί και πολύ από τότε που ξεκίνησε η Βιομηχανική Επανάσταση. Σήμερα, η συζήτηση αυτή απλώνεται σε όλο τον πλανήτη μέσω του Διαδι-

κτύου και του Παγκόσμιου Ιστού και είναι τόσο τεράστια, τόσο πολύπλευρη, ώστε είναι μάταιο να προσπαθεί κανείς να καταλάβει σε τι αναφέρεται. Αναφέρεται σε δισεκατομμύρια χρόνια καταπιεσμένων ελπίδων, φόβων και ονείρων που έμεναν κωδικοποιημένα σε στριφογυριστές διπλές έλικες, στη συλλογική ύστερη μνήμη του παράξενου και δυσνόητου είδους μας. Αναφέρεται σε κάτι αρχαίο, στοιχειώδες, ιερό, σε κάτι πολύ, πολύ παράξενο, το οποίο ξεχύθηκε ελεύθερο στους αγωγούς και τα καλώδια του εικοστού πρώτου αιώνα.

...η συζήτηση αυτή έχει εκατομμύρια εκατομμυρίων νήματα, αλλά στην αρχή του καθενός βρίσκεται ένα ανθρώπινο πλάσμα...

Το φλογερό πάθος για το Διαδίκτυο μαρτυρά μια λαχτάρα τόσο έντονη, που μόνο ως πνευματική μπορεί να γίνει κατανοητή. Η λαχτάρα υποδηλώνει πως κάτι λείπει απ' τη ζωή μας. Λείπει ο ήχος της ανθρώπινης φωνής. Το πνευματικό δέλεαρ του Διαδικτύου είναι η υπόσχεση για την επιστροφή της φωνής.²

Αντί να συνεχίσω να περιγράψω τι είναι *φωνή*, επιτρέψτε μου να δώσω ένα παράδειγμά της, μέσα από την πραγματική ιστορία ενός ανθρώπου. Όταν γνώρισα τον Muhammad Yunus, ιδρυτή της Grameen Bank — ενός οργανισμού μοναδικού στο είδος του, ο οποίος συστήθηκε με αποκλειστικό σκοπό τη χορήγηση μικροπιστώσεων στους φτωχότερους των φτωχών του Μπαγκλαντές — τον ρώτησα πότε και πώς γεννήθηκε το όραμά του. Μου απάντησε ότι είχε ξεκινήσει δίχως όραμα. Απλώς είχε δει κάποιον που είχε ανάγκη, προσπάθησε να τον βοηθήσει και το όραμα δημιουργήθηκε στην πορεία. Το όραμα του Muhammad Yunus για έναν κόσμο απαλλαγμένο από τη φτώχεια ξεκίνησε από ένα περιστατικό στους δρόμους του Μπαγκλαντές. Ενώ του έπαιρνα συνέντευξη για την τακτική στήλη που έγραφα πάνω σε ζητήματα ηγεσίας⁴, μοιράστηκε μαζί μου την ιστορία του:

Όλα ξεκίνησαν πριν από 25 χρόνια. Δίδασκα οικονομικά σε κάποιο πανεπιστήμιο του Μπαγκλαντές. Η χώρα μαστιζόταν από λιμό. Ένιωθα φριχτά. Καθόμουν στην τάξη και δίδασκα τις κομψές θεωρίες της οικονομικής επιστήμης, με όλο τον ενθουσιασμό του νεόκοπου κατόχου διδακτορικού τίτλου από πανεπιστήμιο των ΗΠΑ. Αλλά μόλις έβγαινα από την τάξη, έβλεπα γύρω μου σκελετωμένους ανθρώπους που περίμεναν να πεθάνουν.

Ένιωσα πως όσα είχα διδαχθεί, όσα δίδασκα, ήταν όλα παραμύθια, χωρίς νόημα για τη ζωή των ανθρώπων. Έτσι ξεκίνησα την προσπάθεια να διαπιστώσω πώς ζούσε ο κόσμος στο χωριό που βρισκόταν δίπλα στην πανεπιστημιούπολη. Ήθελα να μάθω αν μπορούσα ως άνθρωπος να κάνω κάτι για να καθυστερήσω ή να αποτρέψω τον θάνατο έστω και ενός μόνο ανθρώπου. Εγκατέλειπα την αφ' υψηλού θεώρηση, η οποία σου επιτρέπει να βλέπεις τα πάντα από πάνω, από τον ουρανό. Υιοθέτησα την εκ βάθρων θεώρηση, προσπαθώντας να ανακαλύψω όσα περνούν από μπροστά μας — να τα μυρίσω, να τα αγγίξω, να δω αν μπορούσα να κάνω κάτι γι αυτά.

⁴ Για το New York Times Syndicate

Τότε συνέβη ένα περιστατικό, που με έβαλε σε νέα πορεία. Συνάντησα μια γυναίκα, η οποία κατασκεύαζε σκαμνιά από μπαμπού. Μετά από μακροσκελή συζήτηση, διαπίστωσα ότι έβγαζε μόλις δύο σεντς του δολαρίου την ημέρα. Μου ήταν αδιανόητο ότι κάποιος μπορούσε να δουλεύει τόσο σκληρά και να φτιάχνει τόσο όμορφα σκαμνιά από μπαμπού, κι όμως να βγάζει τόσο μικρό κέρδος. Η γυναίκα μου εξήγησε ότι, επειδή δεν είχε χρήματα για να αγοράσει το μπαμπού με το οποίο έφτιαχνε τα σκαμνιά, αναγκαζόταν να δανείζεται από τον έμπορο — και ο έμπορος της είχε επιβάλει τον όρο να πουλάει μόνο σε κείνον, σε τιμή που εκείνος όριζε.

Έτσι εξηγούνταν τα δύο σεντς — ουσιαστικά ήταν σκλάβο εκείνου του ανθρώπου. Και πόσο στοιχίζει το μπαμπού; «Α, γύρω στα είκοσι σεντς. Αν είναι πολύ καλό, 25 σεντς», απάντησε εκείνη. «Ο κόσμος υποφέρει για 20 σεντς», συλλογίστηκα, «και δεν μπορεί να κάνει κανείς τίποτα γι αυτό;» Αναρωτήθηκα μήπως έπρεπε να της δώσω εγώ τα 20 σεντς, μα έπειτα μου ήρθε μια άλλη ιδέα — θα έφτιαχνα έναν κατάλογο των ατόμων που είχαν ανάγκη από τέτοια χρηματικά ποσά. Πήρα έναν φοιτητή μου και για κάμποσες μέρες γυρνούσαμε στο χωριό, μέχρι που συντάξαμε έναν κατάλογο με 42 τέτοια άτομα. Όταν άθροισα το συνολικό ποσό που είχαν ανάγκη, ένιωσα το μεγαλύτερο σοκ της ζωής μου: είκοσι επτά δολάρια! Ένιωσα ντροπή που ανήκα σε μια κοινωνία, η οποία δεν μπορούσε να προσφέρει ούτε 27 δολάρια σε 42 σκληρά εργαζόμενους και ικανούς ανθρώπους.

Για να γλιτώσω απ' την ντροπή, έβγαλα τα χρήματα από την τσέπη μου και τα έδωσα στον φοιτητή μου. Του είπα: «Πάρε τα χρήματα, δώστα στους 42 ανθρώπους που συναντήσαμε και πες τους πως είναι δανεικά, αλλά μπορούν να μου τα ξεπληρώσουν όποτε θα μπορούν. Στο μεταξύ, θα μπορούν να πουλάνε τα προϊόντα τους σε όσους τους προσφέρουν καλή τιμή».

Το μόνο που χρειάζεται για να θριαμβεύσει το κακό,
είναι να μείνουν άπραγοι οι καλοί.³

EDMUND BURKE

Μόλις έλαβαν τα χρήματα, ενθουσιάστηκαν. Και βλέποντας τον ενθουσιασμό τους, σκέφτηκα, «τώρα τι κάνουμε;» Μου ήρθε στο νου το υποκατάστημα της τράπεζας που βρισκόταν στην πανεπιστημιούπολη, πήγα, λοιπόν, στον διευθυντή και του πρότεινα να δανείζει χρήματα στους φτωχούς που είχα συναντήσει στο χωριό. Έπεσε από τα σύννεφα! «Παραλογίζεστε», μου είπε. «Είναι αδύνατον. Πώς γίνεται να δανείσουμε χρήματα στους φτωχούς; Δεν είναι φερέγγυοι». Τον ικέτευσα λέγοντας «Τουλάχιστον δοκιμάστε, να δείτε τι θα γίνει — το ποσό είναι πολύ μικρό». «Όχι», αποκρίθηκε εκείνος. «Οι κανόνες μας δεν το επιτρέπουν. Δεν μπορούν να προσφέρουν εγγυήσεις και δεν αξίζει να δανείσει κανείς τόσο μικρό ποσό». Μου πρότεινε να απευθυνθώ στα ανώτερα κλιμάκια της τραπεζικής ιεραρχίας του Μπαγκλαντές.

Ακολούθησα τη συμβουλή του και απευθύνθηκα στις σημαίνουσες προσωπικότητες του τραπεζικού τομέα. Όλοι μου είπαν το ίδιο. Τέλος, αφού έτρεξα από δω κι από κει για κάμποσες μέρες, προσφέρθηκα ως εγγυητής. «Θα εγγυηθώ για το δάνειο, θα υπογράψω ό,τι μου ζητήσουν κι ας μου δώσουν τα χρήματα, για να τα δώσω σε εκείνους που θέλω εγώ».

Έτσι ξεκίνησα. Λάμβανα επανειλημμένως την προειδοποίηση ότι οι φτωχοί που παίρνουν τα χρήματα δεν τα επιστρέφουν ποτέ. «Θα το ρισκάρω», απαντούσα. Και το εκπληκτικό ήταν ότι μου ξεπλήρωσαν και την τελευταία δεκάρα. Ενθουσιάστηκα τόσο πολύ, ώστε πήγα στον διευθυντή και του είπα: «Δείτε, εξοφλούν το χρέος τους, δεν υπάρχει πρόβλημα». Μα εκείνος απάντησε: «Μπα, απλώς σας κοροϊδεύουν. Αργά ή γρήγορα θα τους δώσετε περισσότερα χρήματα και δεν θα σας τα επιστρέψουν ποτέ». Έτσι κι εγώ τους έδωσα περισσότερα χρήματα και μου τα εξόφλησαν όλα. Του το είπα, μα εκείνος δήλωσε: «Ίσως μπορείτε να το κάνετε σε ένα χωριό, αλλά αν το κάνετε σε δύο, δεν θα πιάσει». Κι εγώ έσπευσα και το έκανα σε δύο χωριά — και έπιασε.

Έτσι δημιουργήθηκε ένα είδος αγώνα ανάμεσα σε μένα και τον διευθυντή της τράπεζας και τους συναδέλφους του στα ανώτερα κλιμάκια. Εκείνοι επέμεναν ότι ένας μεγαλύτερος αριθμός, ενδεχομένως πέντε χωριά, θα αποδείκνυε ότι είχαν δίκιο. Το έκανα, λοιπόν, σε πέντε χωριά και το μόνο που αποδείχθηκε ήταν πως όλοι εξοφλούσαν τα χρέη τους. Μα οι άλλοι δεν το έβαζαν κάτω. «Δέκα χωριά», έλεγαν. «Πενήντα χωριά. Εκατό χωριά». Και έτσι φτάσαμε σε κάτι σαν διαγωνισμό ανάμεσα σε κείνους και μένα. Εμφάνιζα αποτελέσματα που τους ήταν αδύνατον να διαψεύσουν, αφού δάνειζα δικά τους χρήματα, αλλά αρνούσαν να τα παραδεχθούν, επειδή είχαν εκπαιδευτεί να πιστεύουν ότι οι φτωχοί δεν είναι αξιόπιστοι. Ευτυχώς, εγώ δεν είχα εκπαιδευτεί με τον ίδιο τρόπο και μπορούσα να πιστεύω σε όσα έβλεπα να αποκαλύπτονται μπροστά μου. Αλλά η γνώση που είχε συσσωρευτεί στα μυαλά των τραπεζιτών, τους τύφλωνε.

Τελικά σκέφτηκα το εξής: Μα γιατί προσπαθώ να τους πείσω; Είμαι απόλυτα πεπεισμένος ότι οι φτωχοί μπορούν να πάρουν χρήματα και να τα επιστρέψουν. Γιατί να μην ιδρύσουμε μια ξεχωριστή τράπεζα; Η σκέψη με ενθουσίασε. Συνέταξα την πρόταση και την έστειλα στο δημόσιο, για να λάβω άδεια ίδρυσης τράπεζας. Μου πήρε δύο χρόνια για να πείσω το δημόσιο.

Στις 2 Οκτωβρίου 1983, γίναμε τράπεζα — επίσημη, ανεξάρτητη τράπεζα. Και ήμασταν πολύ ενθουσιασμένοι τώρα που είχαμε τη δική μας τράπεζα και μπορούσαμε να επεκταθούμε όσο θέλουμε. Και όντως επεκταθήκαμε.

Όταν σε εμπνέει κάποιος μεγάλος σκοπός, κάποιο εξαιρετικό έργο, όλες σου οι σκέψεις ξεπερνούν τα όριά τους. Ο νους σου υπερβαίνει τους περιορισμούς, η συνείδησή σου επεκτείνεται προς κάθε κατεύθυνση και βρίσκεσαι σε έναν καινούργιο, σπουδαίο και υπέροχο κόσμο.

ΟΙ ΓΙΟΓΚΑ ΣΟΥΤΡΑ ΤΟΥ ΠΑΤΑΝΤΖΑΛΙ

Σήμερα, η Grameen Bank εκτελεί εργασίες σε περισσότερα από 46.000 χωριά του Μπαγκλαντές, με 1267 καταστήματα και με προσωπικό που αριθμεί πάνω από 12.000 άτομα. Έχει δανείσει πάνω από 4,5 δισεκ. δολάρια, χορηγώντας πιστώσεις που ανέρχονται από 12 έως 15.000 δολάρια και κατά μέσο όρο δεν ξεπερνούν τα 200 δολάρια. Κάθε χρόνο δανείζει γύρω στο μισό δισεκατομμύριο δολάρια. Δανείζει ακόμα και ζητιάνους, προκειμένου να τους βοηθήσει να σταματήσουν την επαιτεία και να ασχοληθούν με το εμπόριο. Το στεγαστικό δάνειο ανέρχεται σε 300 δολάρια. Τα μεγέθη φαντάζουν μικρά για κάποιον επιχειρηματία. Αναλογιστείτε, όμως, τι επίπτωση έχουν σε ατομικό επίπεδο: για να χορηγηθούν δάνεια 500 εκατομμυρίων δολαρίων ετησίως, έπρεπε 3,7 εκατομμύρια άνθρωποι, το 96% των οποίων ήταν γυναίκες, να αποφασίσουν ότι μπορούσαν και ήθελαν να λάβουν μέτρα, για να αλλάξουν τη ζωή των ιδίων και των οικογενειών τους· 3,7 εκατομμύρια άνθρωποι έπρεπε να αποφασίσουν ότι μπορούσαν να επιφέρουν αλλαγές· 3,7 εκατομμύρια άνθρωποι έβγαλαν άγρυπνοι τη νύχτα, για να εμφανιστούν το πρωί στο γραφείο της Grameen τρέμοντας, αλλά αποφασισμένοι. Στο επίκεντρο τούτης της διαδικασίας ενδυνάμωσης βρίσκονται κάποιες γυναίκες, οι οποίες διάλεξαν τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο συνεργατικών ομάδων που δημιουργούν κανόνες, να γίνουν αυτοδύναμες, ανεξάρτητες επιχειρηματίες που παράγουν αγαθά στα σπίτια, τις γειτονιές ή τις αυλές τους, προκειμένου να πετύχουν οικονομική βιωσιμότητα και προκοπή. Γυναίκες που *βρήκαν* τη φωνή τους.

Καθώς μελετούσα κάποιους από τους μεγάλους παγκόσμιους ηγέτες και τους έπαιρνα συνεντεύξεις, παρατηρούσα, συνήθως, ότι η αίσθηση του οράματος και της φωνής τους είχε αναπτυχθεί με βραδύ ρυθμό. Είμαι βέβαιος ότι υπάρχουν και εξαιρέσεις. Για κάποιους, μπορεί το όραμα του εφικτού να αποτελεί αιφνίδια συνειδησιακή αποκάλυψη. Γενικά, όμως, θεωρώ ότι το όραμα διαμορφώνεται καθώς το άτομο διαισθάνεται κάποια ανθρώπινη ανάγκη και ανταποκρίνεται στο κάλεσμα της συνείδησής του, προσπαθώντας να καλύψει την ανάγκη αυτή. Και όταν την καλύπτει, διαβλέπει κάποια άλλη, και την ικανοποιεί και ούτω καθεξής. Σιγά-σιγά, αρχίζει να γενικεύει αυτή την αίσθηση ανάγκης και αρχίζει να μηχανεύεται τρόπους με τους οποίους θα θεσμοποιήσει την προσπάθειά του, έτσι ώστε να είναι δυνατή η συνέχισή της.

Ο Muhammad Yunus αποτελεί παράδειγμα ανθρώπου που έκανε ακριβώς αυτό — διαισθάνθηκε την ανθρώπινη *ανάγκη* και ανταποκρίθηκε στο κάλεσμα της *συνείδησής* του, αξιοποιώντας το *ταλέντο* και το *πάθος* του, για να την ικανοποιήσει — στην αρχή σε ατομικό επίπεδο, κατόπιν οικοδομώντας σχέσεις εμπιστοσύνης και αναζητώντας δημιουργικές λύσεις για τα προβλήματα και, τέλος, θεσμοποιώντας μέσω ενός οργανισμού τη δυνατότητα ικανοποίησης των αναγκών της κοινωνίας. Βρήκε τη φωνή του, εμπνέοντας άλλους να βρουν τη δική τους φωνή. Σήμερα, το κίνημα της παροχής μικροπιστώσεων εξαπλώνεται σε ολόκληρο τον κόσμο.

*Ελάχιστοι από εμάς μπορούν να κάνουν μεγάλα πράγματα,
όλοι μας, όμως, μπορούμε να κάνουμε μικρά πράγματα
με μεγάλη αγάπη.*

ΜΗΤΕΡΑ ΤΕΡΕΖΑ

Η ΟΔΥΝΗ – ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ – Η ΛΥΣΗ

Ξεκίνησα περιγράφοντας την οδύνη του εργαζομένου. Τη νιώθουν άνθρωποι σε κάθε επίπεδο, κάθε είδους οργανισμού. Τη νιώθουν οι οικογένειες, οι κοινότητες και, γενικά, η κοινωνία.

Σκοπός του βιβλίου είναι να προσφέρει έναν «χάρτη», ο οποίος θα σας οδηγήσει από αυτή την οδύνη και την απογοήτευση στην πραγματική ικανοποίηση, τη σπουδαιότητα, τη σημασία και τη συνεισφορά στο πλαίσιο του νέου τοπίου της σημερινής εποχής — όχι μόνο στη δουλειά και στον οργανισμό όπου ανήκετε, αλλά και στη ζωή σας συνολικά. Με λίγα λόγια, θα σας βοηθήσει να *βρείτε τη φωνή σας*. Αν το θελήσετε, θα σας βοηθήσει επίσης να διευρύνετε σημαντικά την επιρροή σας, ανεξάρτητα από τη θέση σας — εμπνέοντας τόσο άλλους για τους οποίους νοιάζεστε, όσο και την ομάδα και τον οργανισμό σας, να βρουν τη φωνή τους και να ενισχύσουν *σε πολλαπλάσιο βαθμό* την αποτελεσματικότητα, τον ρυθμό ανάπτυξης και την επιρροή τους. Θα ανακαλύψετε ότι τέτοιου είδους επιρροή και ηγεσία είναι ζήτημα *επιλογής* και όχι θέσης ή βαθμού.

Ο καλύτερος και συχνά ο μόνος τρόπος, για να ξεφύγει κανείς από την οδύνη και να βρει μια διαρκή *λύση*, είναι να κατανοήσει πρώτα απ' όλα το θεμελιώδες *πρόβλημα* που προκαλεί την οδύνη. Στην προκείμενη περίπτωση, μεγάλο μέρος του προβλήματος έγκειται στη συμπεριφορά που απορρέει από ένα ημιτελές ή βαθιά ελαττωματικό παράδειγμα ή θεώρηση της ανθρώπινης φύσης — ένα παράδειγμα που υπονομεύει την αντίληψη των ανθρώπων για το τι αξίζουν, και περιορίζει ασφυκτικά τα ταλέντα και τις δυνατότητές τους.

Η *λύση* στο πρόβλημα δεν διαφέρει από τις περισσότερες καινοτομίες στην ανθρώπινη ιστορία — προκύπτει από την ουσιαστική *ρήξη* με τους παλιούς τρόπους σκέψης. Τούτο το βιβλίο υπόσχεται πως, αν δείξετε υπομονή και καταβάλετε το τίμημα της κατανόησης του βασικού προβλήματος και κατόπιν μπείτε σε μια πορεία ζωής βασισμένη στις διαχρονικές παγκόσμιες αρχές που ενσαρκώνει η λύση η οποία σκιαγραφείται στο βιβλίο, τότε η επιρροή σας θα αυξάνεται σταθερά από μέσα προς τα έξω· θα βρείτε τη φωνή σας και θα εμπνεύσετε την ομάδα και τον οργανισμό σας να βρουν τη φωνή τους, στο πλαίσιο ενός εντυπωσιακά αλλαγμένου κόσμου.

Η 8η ΣΥΝΗΘΕΙΑ

"Το έργο του Covey έχει επηρεάσει εκατομμύρια ανθρώπους σε όλο τον κόσμο. Σε τούτο το βιβλίο, κάνει ένα τεράστιο εννοιολογικό άλμα και μας εισάγει σε ιδέες και πρακτικές που θα έχουν βαθύ αντίκτυπο στη ζωή μας. Η 8η Συνήθεια αποτελεί υπέροχο ανάγνωσμα, θρίαμβο του πνεύματος και, κατά την άποψή μου, το σημαντικότερο έργο του Covey".

– WARREN BENNIS, ΔΙΑΚΕΚΡΙΜΕΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ MANAGEMENT, USC
ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ ΤΟΥ *ON BECOMING A LEADER* ΚΑΙ ΕΚ ΤΩΝ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ ΤΟΥ
GEEKS AND GEEZERS: HOW ERA, VALUES AND DEFINING MOMENTS SHAPE LEADERS

"Η επίτευξη αποτελεσμάτων σε μεγάλες εταιρείες αποτελεί πολύ σπάνια δεξιότητα και το βιβλίο αυτό πιάνει το νόημα του πώς γίνεται. Η καθοδήγηση που προσφέρει θα αποδειχθεί πολύτιμη για όσους ηγέτες προσπαθούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών τους".

– KEVIN ROLLINS, ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ, DELL INC.

"Χρησιμοποιούσα για χρόνια τις 7 Συνήθειες ως κατευθυντήριες αρχές για να ηγούμαι της επιχείρησής μου. Έπρεπε λοιπόν να διαβάσω οπωσδήποτε την 8η Συνήθεια. Τώρα που τη διάβασα νιώθω εντελώς μαγεμένος, συνεπαρμένος και ενδυναμωμένος. Η 8η Συνήθεια είναι ένα αριστούργημα που πρέπει να διαβάσουν όλοι. Όταν αυτές οι αρχές ηγεσίας σε επίπεδο προσώπου και οργανισμού γίνονται στην πράξη, απελευθερώνουν την ανθρώπινη ευφυΐα και εμπνέουν βαθιά δέσμευση και εκπληκτικά επίπεδα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης. Θα κάνω δώρο το βιβλίο σε όλους τους συνεργάτες μου, ως απαραίτητο ανάγνωσμα για κάθε μελλοντική δραστηριότητά μου".

– HORST SCHULZE, ΠΡΩΗΝ ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
THE RITZ-CARLTON HOTEL COMPANY

"Ο Stephen Covey είναι από παλιά ένας αξιόπιστος οδηγός για όσους επιθυμούν να βελτιώσουν τον εαυτό τους. Το βιβλίο *Η 8η Συνήθεια: Από την Αποτελεσματικότητα στο Μεγαλείο*, μας δείχνει πώς να σκαρφαλώσουμε στην κορυφή της ολοκλήρωσης και της επιτυχίας".

– STEVE FORBES, ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΗΣ FORBES ΚΑΙ
ΑΡΧΙΣΥΝΤΑΚΤΗΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΥ FORBES

"Ελπίζω ο Stephen να γράψει καμιά δεκαριά βιβλία ακόμα. Σε περίπτωση, όμως, που δεν τα γράψει, *Η 8η Συνήθεια* ξεχωρίζει ολοφάνερα ως η κορωνίδα μιας ζωής ταγμένης στην υπηρεσία του ανθρώπου. Μακάρι εκατομμύρια άνθρωποι στον κόσμο να διαβάσουν, να μοιραστούν και να συγκινηθούν τόσο, ώστε να αρπάξουν τα ηνία της ζωής τους!"

– TOM PETERS, ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ ΤΟΥ *RE-IMAGINE!: BUSINESS EXCELLENCE IN A DISRUPTIVE AGE*

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

 ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

ISBN 960-209-938-0



9 789602 099384