

Ο # 1 σε πωλήσεις συγγραφέας σύμφωνα
με τους *New York Times*

Ken Blanchard

Συν-συγγραφέας του *Ο Μάνατζερ του Ενός Λεπτού*

Susan Fowler

Laurence Hawkins

Αυτο-ηγεσία
και **Ο Μάνατζερ**
του Ενός
Λεπτού

**Αυξήστε τη αποδοτικότητα σας μέσω
της Καταστασιακής Αυτο-ηγεσίας**

**Ανακαλύψτε τη μαγεία μιας ζωής
χωρίς δικαιολογίες**





Περιεχόμενα

	<i>Εισαγωγή του Ken Blanchard</i>	15
1	Πιστεύετε στη μαγεία;.....	25
2	Οι άλλοι δεν μπορούν να διαβάσουν τη σκέψη μας	43
3	Η λογική του ελέφαντα	54
4	Κύκλοι εξουσίας	70
5	Κάνε διάγνωση του εαυτού σου	94
6	Πώς να παίρνεις αυτό που χρειάζεσαι.....	111
7	Ο αγώνας δρόμου	124
8	Χωρίς δικαιολογίες.....	149
9	Μαγεία του ενός λεπτού.....	172
	 <i>Παράρτημα: Το κόλπο</i>	
	<i>με την επαγγελματική κάρτα</i>	185
	<i>Ευχαριστίες</i>	187
	<i>Για τους συγγραφείς</i>	189
	<i>Διαθέσιμες υπηρεσίες</i>	193

Οι άλλοι δεν μπορούν να διαβάσουν τη σκέψη μας

Ο Στιβ ακολούθησε την Κάιλα στο πίσω μέρος του καφέ και την είδε να μπαίνει σε μια μικρή πόρτα που είχε πάνω μια ταμπελίτσα με το όνομά της. Όταν έφτασε στην είσοδο του γραφείου της, κοντοστάθηκε σασιτισμένος. Το δωμάτιο ήταν ένας κυκεώνας από συρτάρια, κουτιά, βαρελάκια, μπαούλα και ντουλάπια γεμάτα με κάθε λογής ταχυδακτυλουργικά σύνεργα. Υπήρχε μαγεία στο χώρο, όχι τόσο εξ αιτίας των πραγμάτων που βρίσκονταν εκεί, όσο λόγω της ατμόσφαιρας που απέπνεε.

Η Κάιλα πλησίασε μια παλιά δρύινη συρταριέρα που έφερε την ετικέτα «Η Μαγεία της Αυτο-ηγεσίας». Άνοιξε το πάνω-πάνω συρτάρι, ξεφύλλισε κάτι φακέλους

και έβγαλε ένα χαρτί αναφωνώντας: «Αμπρακαντάμπρα!».

Ο Στιβ γέλασε, παρότι τη στενοχώρια του, παρ'αυτούς, συρμένος από την τόση χαρά της Κάιλα που κατάφερε να βρει το χαρτί που έψαχνε.

«Αυτή είναι η εργασία σου για το σπίτι» είπε εκείνη δίνοντάς του το.

Οδηγίες: Ιεραρχήστε τα παρακάτω κίνητρα του χώρου εργασίας σας ανάλογα με τη σημασία τους για σας. Βαθμολογήστε τους από το ένα μέχρι το δέκα, βάζοντας ένα στο σημαντικότερο και δέκα στον πιο ασήμαντο.

- Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
- Ηθική αναγνώριση προσφοράς
- Ενημέρωση για τις εξελίξεις
- Ασφάλεια στην εργασία
- Καλός μισθός
- Προοπτικές εξέλιξης
- Καλές συνθήκες εργασίας
- Αφοσίωση στους εργαζομένους
- Συμπαράσταση σε προσωπικά προβλήματα
- Ευγενική διατύπωση παραπόνων

«Περάρχησε αυτούς τους παράγοντες παρακίνησης, με βάση τη σημασία που εσύ τους αποδίδεις, από το ένα μέχρι το δέκα, βάζοντας ένα στον πιο σημαντικό και δέκα στον πιο ασήμαντο. Μετά...» είπε με έμφαση η Κάιλα «πρέπει να ζητήσεις από τουλάχιστον πέντε συναδέλφους σου να κάνουν το ίδιο. Φέρε μου αύριο το απόγευμα τα αποτελέσματα και πες μου τι συμπεράσματα έβγαλες».

«Πρόκειται για κόλπο;» ρώτησε ο Στιβ με δυσπιστία.

«Είναι η αρχή ενός κόλπου» είπε η Κάιλα με ενθουσιασμό. «Αυτή η διαδικασία θα σε διδάξει πράγματα που θα ενισχύσουν τα όσα έμαθες σήμερα και θα σε οδηγήσουν στο πρώτο κόλπο της αυτο-ηγείας».

«Εντάξει, θα το δοκιμάσω προς το παρόν, αλλά δε σου εγγυώμαι ότι δε θα παραιτηθώ. Έχω διορία μέχρι το τέλος του μήνα, που επιστρέφει η διευθύντριά μου, για να πάρω την απόφασή μου». Τα ίδια του τα λόγια άφησαν το Στιβ με ένα κακό προαίσθημα. Ποτέ δεν είχε φύγει από δουλειά υπό αρνητικές συνθήκες. «Χωρίς παρεξήγηση, εσύ τι θα κερδίσεις από αυτή την ιστορία;».

Η Κάιλα χαμογέλασε. «Θυμάσαι για εκείνο τον τύπο που σου έλεγα; Το Μάνατζερ του Ενός Λεπτού; Αφού με βοήθησε, τον ρώτησα πώς θα μπορούσα να του ανταποδώσω το καλό που μου έκανε. Μου απάντησε

πως ένα πράγμα θα μπορούσα να κάνω: να μεταφέρω τα όσα έμαθα σε άλλους».

«Άλλωστε», συνέχισε, κλείνοντάς του το μάτι, «μην ξεχνάς πως είμαι μάγισσα κι εσύ μου δίνεις την ευκαιρία να κάνω μαγικά!». Η ζεστασιά και η ειλικρίνεια της Κάιλα τού έδωσαν κουράγιο να συνεχίσει.

«Η αλήθεια είναι πως λίγη μαγεία τη χρειάζομαι αυτήν τη στιγμή» παραδέχτηκε ο Στιβ. «Τα λέμε αύριο λοιπόν».



Ο Στιβ επέστρεψε στην εταιρεία και κυριολεκτικά κρύφτηκε όταν είδε κάποιον από την ομάδα του. Ήξερε ότι δε θα τους απέφευγε στην προγραμματισμένη σύσκεψη της επομένης, αλλά δεν ήταν ακόμη έτοιμος να αντιμετωπίσει την αποτυχία του.

Φωτοτόπησε το χαρτί της Κάιλα προσπαθώντας να μην κινήσει υποψίες και άρχισε να σκέφτεται σε ποιους θα το δώσει. Αποφάσισε να ξεκινήσει με κάποιον που θα συνεργαζόταν χωρίς να ρωτήσει πολλά-πολλά: τη βοηθό της Ρόντα, τη Φύλλις.

Άφησε το ερωτηματολόγιο στο γραφείο της και της έστειλε ένα φωνητικό μήνυμα να ελέγξει την αλληλογραφία της. Στη συνέχεια αφέρωσε μερικά λεπτά διαμορφώνοντας και τη δική του βαθμολογία.

Λίγο πριν σχολάσουν, πέρασε από το γραφείο της Φύλλης να πάρει τις απαντήσεις της.

«Στιβ, τελείωσα την έρευνά σου. Είναι πολύ ενδιαφέρουσα. Μην ξεχάσεις να μου πεις πού κατέληξες όταν την ολοκληρώσεις». Ως συνήθως, η Φύλλης μίλησε στο Στιβ με τη ζεστασιά και τον επαγγελματισμό που είχε καλλιεργήσει στη μακροχρόνια θητεία της ως βοηθός διευθυντή. Η Φύλλης πιθανότατα θα μπορούσε και να διευθύνει την εταιρεία αν ήθελε, αλλά έδειχνε απόλυτα ικανοποιημένη με τη βοηθητική της θέση στο παρασκήνιο.

Προτού ο Στιβ προλάβει να απαντήσει, εμφανίστηκε ο Γκραντ. «Τι έρευνα είναι αυτή;» ρώτησε.

Ο Στιβ απόρησε με το θράσος του. Πολλοί θεωρούσαν τον πολλά υποσχόμενο νεαρό Γκραντ γοητευτικό, αλλά ο Στιβ τον έβρισκε επιπόλαιο και ρηχό. Παρά τους ενδοιασμούς του, του έδωσε ένα φωτοαντίγραφο. Στο κάτω-κάτω χρειαζόταν άλλους τέσσερις εθελοντές.

Πριν καλά-καλά το καταλάβει, είχε δώσει την έρευνα στο Μάικ από το τμήμα αλληλογραφίας και στο Σικά από το τμήμα πληροφορικής και έναν-δυο άλλους που δεν ήξερε και πολύ καλά.

Όταν ο Γκραντ επέστρεψε την έρευνα στον Στιβ, είπε χαμογελώντας φιλικά: «Στιβ, με όλο το θάρρος, αλ-

λά δεν καταλαβαίνω πώς θα μπορούσε να βοηθήσει σε κάτι αυτή η έρευνα. Είναι προφανές ότι το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων».

Όταν οι άλλοι άκουσαν τη δήλωση του Γκραντ, άρχισε μια ζωντανή συζήτηση σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης. Καθώς η φασαρία από τις φωνές κλιμακωνόταν, ο Ρικάρντο, ένα από τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας, βγήκε από το γραφείο του να δει τι τρέχει. Ο ακριβώς ντυμένος διευθυντής έριξε μια ματιά στη λίστα και είπε. «Μα, είναι προφανές».

Ο Στιβ απογοητεύτηκε γιατί υπέθεσε ότι ο Ρικάρντο θα επιβεβαίωνε την άποψη του Γκραντ.

«Κατά καιρούς όλοι σας έχετε ζητήσει αύξηση, άρα μάλλον τα χρήματα είναι αυτό σας παραινεί!» είπε ο Ρικάρντο.

Όλοι σιώπησαν ξαφνιασμένοι. Κανένας δεν είχε βάλει τον καλό μισθό σε μία από τις τρεις πρώτες θέσεις. Ο Γκραντ έβαλε πρώτο το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, η Φύλλις έκρινε πιο σημαντική την ηθική αναγνώριση και ο Σκάι τις καλές συνθήκες εργασίας. Και ο καθένας είχε το δικό του σκεπτικό γι' αυτή την ιεράρχηση.

Καθώς συζητούσαν τις επιλογές τους με το Ρικάρντο, ο Στιβ παρατήρησε την αμηχανία του διευθυντή. Έδειχνε να ντρέπεται που δεν ήξερε τι παρακινούσε τους υπαλλήλους του και ο Στιβ κατάλαβε ότι αυτό τον έκανε ξαφνικά να νιώθει ανεπαρκής.

Θέλοντας να τονώσει λίγο την αυτοπεποίθηση του Ρικάρντο, ο Στιβ είπε: «Αυτό ακριβώς είναι το νόημα της άσκησης! Τον καθένα μας τον παρακινούν διαφορετικά πράγματα. Η ενεργητικότητα του Γιραντ τον κάνει να ζητά ενδιαφέρον αντικείμενο απασχόλησης, η Φύλλις με τη σειρά της εκτιμάει την ηθική αναγνώριση, επειδή μεγάλο μέρος της δουλειάς της έχει να κάνει με την υποστήριξη άλλων. Εκτός αυτού, αυτό που σε παρακινεί σήμερα μπορεί να αλλάξει αύριο».

Ο Στιβ κοιτάξε τον υπάλληλο του τμήματος αλληλογραφίας: «Για παράδειγμα, όταν μεγαλώσουν τα παιδιά του Μάικ και σκέφτεται τις σπουδές τους, ένας καλός μισθός μπορεί να είναι η πρώτη του προτεραιότητα».

«Εντάξει», παραδέχτηκε ο Γιραντ, «μπορεί ο καθένας μας να παρακινείται από διαφορετικά πράγματα. Πού θέλεις να καταλήξεις όμως;

Ο Στιβ αναλογίστηκε λίγο τη συζήτησή του με την Κάι-λα. Υποτίθεται ότι η έρευνα αυτή θα συμπλήρωνε όσα είχε μάθει νωρίτερα και θα τον οδηγούσε στο πρώτο κόλπο της αυτο-ηγεσίας. Ξαφνικά άρχισε να βγάζει νόημα.

«Η ουσία είναι πως οι προϊστάμενοί μας δεν μπορούν να διαβάσουν τη σκέψη μας!» αναφώνησε. «Πώς στο καλό περιμένουμε να καταλάβουν τι είναι σημαντικό για μας; Κάτι τέτοιο είναι άδικο και για εκείνους και για εμάς».

Νιώθοντας ενθουσιασμένος με την έμπνευσή του, ο Στιβ κοίταξε έναν-έναν τους συναδέλφους του και είπε:



Σε τελική ανάλυση, σε συμφέρει
να αναλάβεις την ευθύνη
για να πάρεις αυτό
που θα σε κάνει να πετύχεις
στη δουλειά σου.



Ο Ρικάρντο τον κοίταζε ανακουφισμένος – και εντυπωσιασμένος. «Με την πρώτη ευκαιρία, θέλω να το συζητήσουμε περισσότερο αυτό Στιβ. Τώρα έχω ένα επαγγελματικό γεύμα, αλλά νομίζω ότι μπορούμε όλοι να ωφεληθούμε από αυτή την έρευνα».

Καθώς στράφηκε για να φύγει, ο Γκραντ χτύπησε επαινετικά το Στιβ στον ώμο και του είπε: «Πολύ εντυπωσιακό!».

Οι άλλοι ακολούθησαν το παράδειγμά του και πήρε ο καθένας το δρόμο του. Η Φύλλις κοίταξε επίμονα το Στιβ, που στεκόταν ακίνητος στην πόρτα του γραφείου της.

«Είσαι καλός;» τον ρώτησε. «Φαίνεσαι μπερδεμένος».

Ο Στιβ το σκέφτηκε λίγο πριν απαντήσει. «Είμαι μπερδεμένος. Νομίζω ότι το νόημα της άσκησης είναι να μας δείξει ότι ένας προϊστάμενος δεν μπορεί να ξέρει όλα όσα χρειαζόμαστε. Άρα είναι δική μας ευθύνη να τον κάνουμε να το καταλάβει».

«Σύμφωνοι. Αυτό είναι σπουδαίο μάθημα. Αλλά γιατί είσαι μπερδεμένος;».

«Δεν ξέρω. Νομίζω ότι υπάρχει κάτι ακόμα, αλλά δεν ξέρω τι είναι», απάντησε ο Στιβ βυθισμένος στις σκέψεις του.

«Είσαι έξυπνος εσύ. Είμαι σίγουρη ότι θα το βρεις» είπε αισιόδοξα η Φίλις. «Και μην ξεχάσεις να το

πεις και σε μένα». Και με αυτά τα λόγια ξανάρχισε τη δουλειά της στον υπολογιστή.

Ο Στιβ δεν ήταν μόνο μπερδεμένος αλλά και ανήσυχος. Ένιωθε ότι άφηνε κάτι στη μέση. Ήταν άνθρωπος που ποτέ δεν άφηνε ένα σταυρόλεξο μισοτελειωμένο. Εντόπιζε τα τυπογραφικά λάθη πιο γρήγορα από τους διορθωτές και του άρεσε να ακολουθεί κανόνες και σαφείς οδηγίες. Τώρα όμως, αισθανόταν ότι έχει αφήσει τόσα πράγματα ξεκρέμαστα. Από τη μία φοβόταν μην τον απολύσουν, αλλά από την άλλη δεν ήταν σίγουρος αν έπρεπε να παραιτηθεί· τον είχε προβληματίσει αυτή η παράξενη και μαγική γυναίκα που λεγόταν Κάιλα, αλλά ήταν περίεργος που την ένιωθε περισσότερο σαν φύλακα-άγγελο παρά σαν ξένη. Επίσης ήθελε μεν να μάθει να συμπεριφέρεται με αυτο-ηγεσία, αλλά δίσταζε καθώς σκεφτόταν την ευθύνη που συνεπαγόταν κάτι τέτοιο.

Αναλογίστηκε τα λόγια της Κάιλα: *Πρέπει να πιστέψεις στη μαγεία της αυτο-ηγεσίας*. Ο Στιβ αναρωτήθηκε αν πίστευε στη μαγεία. Θα τον βασάνιζαν πολλά ερωτήματα το βράδυ.

Αυτο-ηγεσία και Μάνατζερ του Ενός Λεπτού

Ανακαλύψτε τη μαγεία μιας ζωής χωρίς δικαιολογίες

Είναι γρήγορο. Είναι απλό. Είναι αποτελεσματικό!
Το βιβλίο που αποκαλύπτει τα τρία απλά κόλπα που θα
ΑΥΞΗΣΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΑΣ!.

Είπαν για τον Ken Blanchard

«Δύσκολα βρίσκεις τόσο χαρισματικούς ηγέτες, σαν το συγγραφέα, στοχαστή και γκουρού Ken Blanchard... μια από τις μεγαλύτερες αυθεντίες του αιώνα μας σε θέματα ηγεσίας»

— American Management Association

Είπαν για την Καταστασιακή Αυτο-ηγεσία

«Απαραίτητη διδασκαλία για όσους θέτουν υψηλότερους στόχους.

Η λογική της είναι εύληπτη και εύκολα εφαρμόσιμη
αλλά ταυτόχρονα απίστευτα αποτελεσματική»

— John P. Glynn Jr.,

Διευθυντής εκπαίδευσης πωλητών, Procter & Gamble

Είπαν για τον Ken Blanchard

Χιλιάδες άνθρωποι ανά τον κόσμο ωφελούνται από την Καταστασιακή Αυτο-ηγεσία, ανάμεσα στους οποίους εργαζόμενοι από τις εταιρείες:

—Pfizer • T.J. Maxx • Marshalls • Procter & Gamble • Host Marriot • BMW • American Express • Johnson & Johnson • Toyota • και πλήθος άλλοι κορυφαίοι οργανισμοί



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Στουρνάρα 37, 10682 Αθήνα, Τηλ. 210-3829629

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
www.klidarithmos.gr

ISBN 978-960-461-002-0



9 789604 610020