

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

ΑΝΑΠΤΥΞΕΤΕ ΤΟΥΣ

ΗΓΕΤΕΣ *γύρω σας*

JOHN C. MAXWELL

Συγγραφέας του Αναπτύξτε τον ηγέτη μέσα σας

ΠΩΣ ΘΑ ΒΟΗΘΗΣΕΤΕ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ
ΝΑ ΦΤΑΣΟΥΝ ΣΤΟ ΜΕΓΙΣΤΟ
ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥΣ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Ο σημαντικότερος προβληματισμός του ηγέτη:..... 9 ΑΝΑΠΤΥΣΣΩ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ;..... 9	9
2. Η μεγαλύτερη πρόκληση για τον ηγέτη: 27 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ 27	27
3. Η κύρια ευθύνη του ηγέτη:..... 49 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΗΓΕΤΩΝ..... 49	49
4. Το κρίσιμο καθήκον του ηγέτη: 77 "ΑΝΑΤΡΟΦΗ" ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΗΓΕΤΩΝ 77	77
5. Η καθημερινή απασχόληση του ηγέτη: 103 ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΗΓΕΤΩΝ..... 103	103
6. Το εφόρου ζωής καθήκον του ηγέτη:..... 133 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΗΓΕΤΩΝ..... 133	133
7. Το μεγαλύτερο κέρδος του ηγέτη: 157 ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΙΔΑΝΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ 157	157
8. Η μεγαλύτερη ευχαρίστηση του ηγέτη:..... 175 ΠΡΟΠΟΝΗΣΗ ΤΗΣ ΙΔΑΝΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ..... 175	175
9. Η μεγαλύτερη στιγμή του ηγέτη:..... 207 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΠΟΥ ΕΔΩΣΕ ΚΑΙ ΠΗΡΕ ΑΠΟ ΑΛΛΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ..... 207	207
10. Η διαρκής συνεισφορά του ηγέτη: 225 ΣΥΝΕΧΗΣ ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΗ ΓΕΝΕΩΝ ΗΓΕΤΩΝ..... 225	225
Σημειώσεις..... 245	245

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑ

*Ο σημαντικότερος
προβληματισμός του ηγέτη:*

ΑΝΑΠΤΥΣΣΩ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ;

Ένα βράδυ, αφού δούλεψα μέχρι αργά, πήρα στα χέρια μου το *Sports Illustrated* (Σ.τ.Μ.: ένα αμερικανικό αθλητικό περιοδικό), ελπίζοντας ότι, αν διάβαζα μερικές σελίδες, θα χαλάρωνα και θα κοιμόμουν. Στο οπισθόφυλλο είχε μια φωτογραφία που μου τράβηξε την προσοχή και με συγκίνησε. Ήταν μία φωτογραφία του John Wooden, προπονητή των UCLA Bruins (Σ.τ.Μ.: μιας κολεγιακής ομάδας μπάσκετ του πανεπιστημίου του Λος Άντζελες) για σειρά ετών. Η λεζάντα κάτω από τη φωτογραφία έλεγε: "Ο άνθρωπος που βάζει την μπάλα στο καλάθι έχει δέκα χέρια".

Ο John Wooden ήταν ένας καταπληκτικός προπονητής μπάσκετ. Τον φώναζαν "ο μάγος του Westwood". Η ομάδα τού UCLA κέρδισε δέκα εθνικά πρωταθλήματα σε δώδεκα χρόνια. Στον κόσμο των ανταγωνιστικών αθλημάτων, είναι σχεδόν ανήκουστο να κερδίσει κάποιος ακόμη και δύο πρωταθλήματα στη σειρά αλλά,

με την καθοδήγησή του, οι Bruins κέρδισαν επτά τίτλους στη σειρά. Για να επιτευχθεί αυτό, χρειάστηκε ένα σταθερά υψηλό επίπεδο παιχνιδιού, καλή καθοδήγηση, και σκληρή προπόνηση. Αλλά το κλειδί της επιτυχίας των Bruins ήταν η σταθερή προσκόλληση του Wooden στις δικές του αρχές της ομαδικής δουλειάς.

Ήξερε ότι, όταν καθοδηγεί κανείς ανθρώπους και θέλει να φτιάξει ηγέτες, έχει τα εξής καθήκοντα: (1) να τους εκτιμάει γι' αυτό που είναι· (2) να πιστεύει ότι θα δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους· (3) να επαινεί τα επιτεύγματά τους· και (4) να δεχθεί την προσωπική του ευθύνη απέναντί τους ως ηγέτης τους.

Ένας άλλος προπονητής, ο Bear Bryant, εξέφρασε και αυτός το ίδιο συναίσθημα όταν είπε: "Εγώ είμαι απλώς ένας αγρότης από το Arkansas, αλλά έμαθα να κρατάω μια ομάδα δεμένη — κάποιους να τους σπρώχνω, κάποιους άλλους να τους συγκρατώ, ώστε στο τέλος να έχουν τον ίδιο ρυθμό, να λειτουργούν σαν ομάδα. Πάντα λέω τρία πράγματα: 'Αν κάτι δεν πήγε καλά, το έκανα εγώ. Αν κάτι πήγε καλούτσικα, το κάναμε εμείς. Αν κάτι πήγε πολύ καλά, το έκαναν αυτοί.' Αυτά αρκούν για να οδηγείς ανθρώπους στη νίκη." Ο Bear Bryant κέρδιζε και τους ανθρώπους και τα ματς. Μέχρι πριν λίγα χρόνια, είχε το ρεκόρ νικών στο κολεγιακό φούτμπολ (Σ.τ.Μ.: το αμερικανικό ποδόσφαιρο).

Οι μεγάλοι ηγέτες — οι πραγματικά επιτυχημένοι που ανήκουν στο 1 τοις εκατό των κορυφαίων — έχουν κάτι κοινό. Ξέρουν ότι η πιο σημαντική δουλειά ενός ηγέτη είναι να βρίσκει και να κρατάει κοντά του ικανούς ανθρώπους. Ένας οργανισμός δεν μπορεί από μόνος του να αυξήσει την παραγωγικότητα του — οι άνθρωποι όμως μπορούν! Το μόνο περιουσιακό στοιχείο οποιουδήποτε οργανισμού, που αυξάνει αντί να χάνει την αξία του, είναι οι άνθρωποι. Τα συστήματα ξεπερνιούνται. Τα κτίρια φθείρονται. Τα μηχανήματα παλιώνουν. Οι άνθρωποι όμως μπορούν να βελτιώνονται, να εξελίσσονται, και να γίνονται αποδοτικότεροι αν ο ηγέτης τους αντιληφθεί το δυναμικό τους.

Το πιο σημαντικό καθήκον του ηγέτη είναι να βρίσκει και να κρατάει κοντά του ικανούς ανθρώπους.

Το τελικό συμπέρασμα — και το βασικό μήνυμα αυτού του βιβλίου — είναι ότι δεν μπορείς να τα καταφέρεις μόνος σου. Αν πράγματι θέλεις να είσαι ένας επιτυχημένος ηγέτης, πρέπει να αναπτύξεις και άλλους ηγέτες κοντά σου. Πρέπει να φτιάξεις μια ομάδα. Πρέπει να βρεις τον τρόπο να δουν, να υλοποιήσουν, και να συμβάλλουν και οι άλλοι στο όραμά σου. Ο ηγέτης έχει τη συνολική εικόνα στο μυαλό του, αλλά χρειάζεται και άλλους ηγέτες για να τον βοηθήσουν στην πραγμάτωσή της.

Οι περισσότεροι ηγέτες έχουν γύρω τους οπαδούς. Πιστεύουν ότι το κλειδί της επιτυχημένης ηγεσίας είναι να προσελκύουν όλο και περισσότερους οπαδούς. Λίγοι συγκεντρώνουν κοντά τους και άλλους ηγέτες. Οι δεύτεροι, όμως, είναι αυτοί που βοηθούν πολύ τους οργανισμούς τους. Και όχι μόνο κάνουν το έργο των ηγετών ελαφρύτερο, αλλά και το όραμά τους έχει συνέχεια και διευρύνεται.

ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΠΑΡΑΓΟΥΝ ΗΓΕΤΕΣ

Το κλειδί για να περιστοιχίζεστε και από άλλους ηγέτες είναι να βρίσκετε τους ικανότερους ανθρώπους που μπορείτε, και μετά να τους εξελίξετε ώστε να γίνουν όσο το δυνατόν καλύτεροι ηγέτες. Οι μεγάλοι ηγέτες παράγουν άλλους ηγέτες. Αφήστε με να σας εξηγήσω το γιατί:

ΟΙ ΠΙΟ ΚΟΝΤΙΝΟΙ ΣΤΟΝ ΗΓΕΤΗ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΠΟΣΟ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΣ ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΟΣ

Η σπουδαιότερη αρχή της ηγεσίας, που έμαθα στα εικοσιπέντε χρόνια που είμαι ηγέτης, είναι ότι αυτοί που βρίσκονται πιο κοντά

στον ηγέτη καθορίζουν πόσο επιτυχημένος θα είναι αυτός. Η αρνητική εκδοχή αυτής της δήλωσης είναι επίσης σωστή: αυτοί που βρίσκονται πιο κοντά στον ηγέτη καθορίζουν πόσο αποτυχημένος θα είναι αυτός. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι που βρίσκονται κοντά μου με "ανεβάζουν ή με κατεβάζουν". Το αν η ηγεσία μου θα έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα εξαρτάται από την ικανότητά μου ως ηγέτη να εξελίσσω αυτούς που βρίσκονται δίπλα μου. Επίσης, εξαρτάται από την ικανότητά μου να αναγνωρίζω την αξία που μπορούν να προσθέσουν οι άλλοι σε μένα και στον οργανισμό μας. Στόχος μου δεν είναι να αποκτήσω "ρεύμα", το οποίο θα εξελιχθεί σε πλήθος οπαδών. Στόχος μου είναι να αναπτύξω ηγέτες οι οποίοι θα εξελιχθούν σε κίνημα.

Σταματήστε για λίγο να διαβάζετε και σκεφθείτε τους πέντε έξι πιο κοντινούς σας ανθρώπους στον οργανισμό σας. Τους βοηθάτε να εξελιχθούν; Έχετε κάποιο σχέδιο γι' αυτούς; Αναπτύσσουν τις ικανότητες τους; Έχουν κατορθώσει να ελαφρύνουν το έργο σας;

Στους δικούς μου οργανισμούς — το ίδρυμα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων INJOY και την Εκκλησία Skyline Wesleyan — η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων τονίζεται συνεχώς. Στην αρχική τους εκπαίδευση, οι νέοι ηγέτες μαθαίνουν την εξής βασική αρχή: *Ως υποψήφιος ηγέτης, μπορεί για τον οργανισμό να αποτελώ είτε ενεργητικό είτε παθητικό.* Για να δείξω παραστατικά την αλήθεια αυτής της αρχής, τους λέω "Αν υπάρξει κάποιο πρόβλημα, μια 'φωτιά' στον οργανισμό, εσείς, ως ηγέτες, μάλλον θα είστε οι πρώτοι που θα την αντιμετωπίσετε. Στα χέρια σας έχετε δύο κουβάδες. Ο ένας έχει νερό και ο άλλος βενζίνη. Η 'σπίθα' που έχετε μπροστά σας είτε θα γίνει μεγάλο πρόβλημα, αν της ρίξετε βενζίνη, είτε θα σβήσει, αν της ρίξετε νερό."

Όλοι οι άνθρωποι στον οργανισμό σας κουβαλούν δύο κουβάδες ο καθένας. Η ερώτηση που πρέπει να κάνει ο ηγέτης είναι: "Τους μαθαίνω να ρίχνουν το νερό ή τους μαθαίνω να ρίχνουν τη βενζίνη;"

ΤΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΘΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΕΧΕΙ ΑΜΕΣΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ

Όταν κάνω ομιλίες σε συνέδρια σε σχέση με θέματα ηγεσίας, συχνά λέω ότι "Βελτιώνοντας τον ηγέτη, βελτιώνεται ο οργανισμός". Καμία εταιρεία δεν μπορεί να αναπτυχθεί προς το εξωτερικό αν δεν αναπτύξει ηγέτες στο εσωτερικό της.

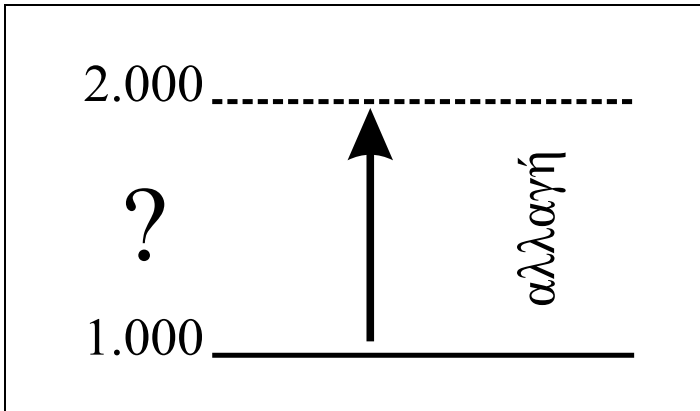
**Βελτιώνοντας τον
ηγέτη, βελτιώνεται
ο οργανισμός.**

Μένω συχνά κατάπληκτος από τα χρήμα-
τα, την ενέργεια, και την προσπάθεια του
μάρκετινγκ που καταναλώνουν οι οργανισμοί
σε τομείς που δεν έχουν αποτέλεσμα την α-
νάπτυξη. Τι νόημα έχει να διαφημίζουμε ότι ο

πελάτης είναι για μας το Νούμερο Ένα, αν το προσωπικό δεν έχει εκπαιδευθεί στην παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη; Όταν έλθει ο πελάτης, θα καταλάβει τη διαφορά ανάμεσα σε έναν υπάλληλο που έχει εκπαιδευθεί στην παροχή υπηρεσιών και έναν που δεν έχει. Τα πολυτελή φυλλάδια και τα έξυπνα σλόγκαν δεν μπορούν να υπερκαλύψουν την ανικανότητα της ηγεσίας.

Το 1981, έγινα Πρεσβύτερος Ιερέας της Εκκλησίας Skyline Wesleyan στο San Diego, στην Καλιφόρνια. Το εκκλησίασμα αριθμούσε περίπου 1.000 άτομα κατά μέσο όρο από το 1969 μέχρι το 1981, και παρέμενε σταθερό. Όταν ανέλαβα ηγετικές ευθύνες, η πρώτη ερώτηση που έκανα ήταν "Γιατί σταμάτησε η ανάπτυξη;" Έπρεπε να βρω την απάντηση, και έτσι συγκάλεσα την πρώτη μου σύσκεψη προσωπικού όπου έδωσα μια διάλεξη με τίτλο *Η ηγετική γραμμή*. Η άποψή μου ήταν, "Το επίπεδο ενός οργανισμού καθορίζεται από τους ηγέτες του". Τράβηξα μια γραμμή στον πίνακα και έγραψα τον αριθμό 1.000. Είπα ότι στην εκκλησία έρχονταν κατά μέσο όρο 1.000 άτομα τα τελευταία δεκατρία χρόνια. Ήξερα ότι το προσωπικό που είχα ήταν ικανό να ηγηθεί αποτελεσματικά σε χίλια άτομα. Αυτό που δεν ήξερα ήταν αν θα μπορούσαν να ηγηθούν σε 2.000 άτομα. Έτσι, τράβηξα μια διακεκομμένη γραμμή, έγραψα 2.000, και έβαλα ένα ερωτηματικό ανάμεσα στις

δύο γραμμές. Μετά, ζωγράφισα ένα βέλος μεταξύ των δύο γραμμών, και έγραψα τη λέξη "αλλαγή".



Ήταν δική μου ευθύνη να τους εκπαιδεύσω και να τους βοηθήσω να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές για την επίτευξη του νέου μας στόχου. Αν οι ηγέτες άλλαζαν προς το καλύτερο, η ανάπτυξη θα ήταν αυτόματη. Τώρα, έπρεπε να τους βοηθήσω να αλλάξουν τον εαυτό τους, αλλιώς θα έπρεπε να τους αλλάξω στην κυριολεξία, προσλαμβάνοντας αντικαταστάτες τους.

Όλα αρχίζουν και τελειώνουν στην ηγεσία.

Από το 1981, έδωσα την ίδια διάλεξη στην εκκλησία Skyline τρεις φορές. Την τελευταία φορά, στην πάνω γραμμή έγραψα τον αριθμό 4.000. Όπως διαπίστωσα, οι αριθμοί αλλάζουν αλλά η διάλεξη παραμένει η ίδια. Η δύναμη οποιουδήποτε οργανισμού είναι άμεσο αποτέλεσμα της δύναμης των ηγετών του. Αδύναμοι ηγέτες ίσον αδύναμοι οργανισμοί. Δυνατοί ηγέτες ίσον δυνατοί οργανισμοί. Όλα αρχίζουν και τελειώνουν στην ηγεσία.

ΟΙ ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΒΟΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΗΨΗ ΤΟΥ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο Rolland Young, ένας επιχειρηματίας, έλεγε, "Είμαι αυτοδημιούργητος αλλά νομίζω ότι, αν έπρεπε να ξεκινήσω από την αρχή, θα φώναζα και κάποιον άλλο να βοηθήσει". Συνήθως, οι ηγέτες δεν αναπτύσσουν άλλους ηγέτες, είτε γιατί δεν έχουν εκπαιδευθεί να το κάνουν είτε γιατί δεν έχουν τη σωστή νοοτροπία όσον αφορά το ποιους επιτρέπουν να έλθουν δίπλα τους και πόσο τους ενθαρρύνουν να το κάνουν. Συχνά, οι ηγέτες έχουν τη λανθασμένη πεποίθηση ότι πρέπει να ανταγωνίζονται αυτούς που βρίσκονται κοντά τους, αντί να συνεργάζονται μαζί τους. Οι μεγάλοι ηγέτες δε σκέπτονται έτσι. Στο βιβλίο του *Profiles in Courage* (Προφίλ θάρρους), ο πρόεδρος John F. Kennedy έγραψε, "Ο καλύτερος τρόπος να προχωρήσεις είναι να προχωρήσεις μαζί με άλλους". Αυτό το είδος θετικής αλληλεπίδρασης στις ανθρώπινες σχέσεις μπορεί να επιτευχθεί μόνον αν ο ηγέτης έχει τη νοοτροπία της αλληλεξάρτησης, και είναι αποφασισμένος οι σχέσεις που κάνει με τους άλλους να μην έχουν νικητή και ηττημένο αλλά δύο νικητές.

Ρίξτε μια ματιά στις διαφορές μεταξύ των δύο απόψεων των ηγετών για τους άλλους:

Νίκη με την ανταγωνιστικότητα

Θεωρώ τους άλλους
εχθρούς

Επικεντρώνομαι στον
εαυτό μου

Είμαι καχύποπτος με
τους άλλους

Κερδίζω μόνον αν είμαι
ικανός ο ίδιος

Νίκη με τη συνεργασία

Θεωρώ τους άλλους
φίλους

Επικεντρώνομαι στους
άλλους

Υποστηρίζω τους άλλους

Κερδίζω αν εγώ ή οι
άλλοι είμαστε ικανοί

***Νίκη με την
ανταγωνιστικότητα***

Η νίκη εξαρτάται από τις
δεξιότητές μου

Μικρή νίκη

Λίγη χαρά

Υπάρχουν νικητές και
ηττημένοι

Νίκη με τη συνεργασία

Η νίκη εξαρτάται από τις
δεξιότητες πολλών

Μεγάλη νίκη

Πολλή χαρά

Υπάρχουν μόνο νικητές

Ο Peter Drucker είχε δίκιο όταν έλεγε, "Κανένα στέλεχος επιχείρησης δεν έχασε κάτι από ικανούς και αποτελεσματικούς υφισταμένους". Οι ηγέτες γύρω μου ελαφραίνουν το φορτίο μου με πολλούς τρόπους. Να δύο από τους πιο σημαντικούς:

Γίνονται η φωνή της συνείδησής μου

Ως ηγέτης, πολλές φορές ακούω συμβουλές που δε θέλω, αλλά πρέπει να ακούσω. Αυτό είναι το πλεονέκτημα του να έχει κανείς ηγέτες δίπλα του — διαθέτει ανθρώπους που ξέρουν να παίρνουν αποφάσεις. Οι οπαδοί λένε αυτό που θέλετε να ακούσετε. Οι ηγέτες σάς λένε αυτό που πρέπει να ακούσετε.

Πάντα ενθαρρύνω αυτούς που είναι κοντά μου να μου δίνουν συμβουλές σε σημαντικά ζητήματα. Με άλλα λόγια, μια δεύτερη γνώμη πριν τη λήψη μιας απόφασης μπορεί να έχει μεγάλη αξία. Ο Alex Agase, ένας προπονητής κολεγιακού φούτμπολ, είπε κάποτε, "Αν θέλεις πραγματικά να μου δώσεις κάποια συμβουλή, κάντο το Σάββατο το απόγευμα μεταξύ μία και τέσσερις η ώρα, όταν θα έχεις στη διάθεσή σου εικοσιπέντε δευτερόλεπτα, μεταξύ των ημιχρόνων. Μη μου δίνεις συμβουλές τη Δευτέρα. Τη Δευτέρα ξέρω τι να κάνω."

Έχουν ηγετικό τρόπο σκέψης

Η ηγετική ομάδα όχι μόνο συνεργάζεται με τον ηγέτη αλλά και σκέπτεται σαν τον ηγέτη. Έτσι, έχουν τη δύναμη να αναλάβουν μέρος του φόρτου εργασίας. Αυτό είναι ανεκτίμητο σε τομείς όπως η λήψη αποφάσεων, οι συσκέψεις με άμεσα αναμενόμενα αποτελέσματα, και η παροχή ασφάλειας και καθοδήγησης στους υπόλοιπους.

Δουλειές και ευθύνες σε εθνικό επίπεδο με αναγκάζουν να λείπω πολλές φορές από την ενορία μου. Είναι πολύ σημαντικό για μένα να διαθέτω ηγέτες που μπορούν να συνεχίσουν αποτελεσματικά όσο εγώ θα λείπω. Και το κάνουν. Αυτό συμβαίνει επειδή όλη μου τη ζωή ψάχνω και εξελίσσω υποψήφιους ηγέτες. Τα αποτελέσματα είναι πολύ ευχάριστα.

Αυτός ο ηγετικός τρόπος σκέψης, χάρη στον οποίο μοιράζεται ο φόρτος εργασίας, φαίνεται παραστατικότητα στη ζωή της χήνας, όσο απίθανο και αν φαίνεται, όπως μας λέει ο Tom Worsham:

Όταν βλέπετε χήνες να πετούν προς το νότο για το χειμώνα, σε σχηματισμό "V", ίσως σας φανεί ενδιαφέρον το ότι οι επιστήμονες ανακάλυψαν γιατί πετούν έτσι. Έρευνες αποκάλυψαν ότι, καθώς κάθε πουλί κουνάει τα φτερά του, δημιουργεί ανοδικό ρεύμα για το πουλί που βρίσκεται πίσω του. Πετώντας σε σχηματισμό "V", το σμήνος έχει τουλάχιστον 71 τοις εκατό μεγαλύτερη εμβέλεια απ' ό,τι θα είχε αν κάθε πουλί πετούσε μόνο του. *(Οι άνθρωποι που έχουν κοινή κατεύθυνση και αίσθηση της ομάδας φτάνουν εκεί που θέλουν γρηγορότερα και ευκολότερα επειδή κινούνται βοηθώντας ο ένας τον άλλον.)*

Όποτε κάποια χήνα βγει από το σχηματισμό, αμέσως αισθάνεται την αντίσταση του αέρα και τη δυσκολία του μοναχικού ταξιδιού. Αμέσως ξαναπαίρνει στο σχηματισμό για να εκμεταλλευθεί την άνωση που δημιουργεί το πουλί που βρίσκεται μπροστά της. *(Αν οι άνθρωποι είχαμε τόση λογική όση οι χήνες, θα μέναμε στο σχηματισμό και το ίδιο θα έκα-*

ναν όλοι όσοι είχαν την ίδια κατεύθυνση με μας.) Όταν η επικεφαλής χήνα κουραστεί, πηγαίνει στο τέλος του σχηματισμού και μια άλλη χήνα παίρνει τη θέση της. (Όταν η δουλειά είναι δύσκολη, είναι καλό να γίνονται κυκλικές εναλλαγές.)

Οι χήνες από πίσω φωνάζουν για να ενθαρρύνουν αυτές που είναι μπροστά να μη μειώσουν την ταχύτητά τους. (Τι εννοούμε όταν κορνάρουμε ενώ βρισκόμαστε πίσω από κάποιον;)

Και τέλος, αν κάποια χήνα αρρωστήσει ή πληγωθεί από σκάγια και αρχίσει να χάνει ύψος, βγαίνουν άλλες δύο χήνες από το σχηματισμό και την ακολουθούν για να την προστατεύσουν. Μένουν μαζί της, είτε μέχρι να αναρρώσει και να είναι σε θέση να ξαναπετάξει είτε μέχρι να πεθάνει, και μετά ξεκινούν μόνες τους ή ενώνονται με κάποιον άλλο σχηματισμό για να προλάβουν τη δική τους ομάδα. (Αν ακολουθήσουμε τη λογική της χήνας, θα συμπαραστεκόμαστε ο ένας στον άλλο με τον ίδιο τρόπο.)

Αυτός που πρώτος είπε σε κάποιον άλλο, "είσαι ηλίθιος σαν χήνα" δεν ήξερε αρκετά για τις χήνες.¹

ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΟΥΝ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ

Όμοιος ομοίω αεί πελάζει. Πιστεύω πραγματικά ότι πρέπει να είσαι ηγέτης για να αναγνωρίσεις τις ηγετικές ικανότητες ενός άλλου, να τον αναπτύξεις, και να τον αναδείξεις. Επίσης, έχω καταλήξει στο συμπέρασμα ότι πρέπει να είσαι ηγέτης για να προσελκύσεις έναν ηγέτη.

Η προσέλκυση είναι το προφανές πρώτο βήμα, αλλά πολλοί άνθρωποι σε ηγετικές θέσεις δεν μπορούν να το καταφέρουν. Οι πραγματικοί ηγέτες μπορούν να προσελκύσουν υποψήφιους ηγέτες επειδή:

- Οι ηγέτες σκέπτονται με τον ίδιο τρόπο.

- Οι ηγέτες εκφράζουν συναισθήματα αντιληπτά από τους άλλους ηγέτες.
- Οι ηγέτες δημιουργούν περιβάλλον που προσελκύει άλλους υποψήφιους ηγέτες.
- Οι ηγέτες δεν απειλούνται από ανθρώπους με μεγάλες δυνατότητες.

Πρέπει να είσαι ηγέτης για να αναγνωρίσεις τις ηγετικές ικανότητες ενός άλλου, να τον εξελίξεις, και να τον αναδείξεις.

Για παράδειγμα, κάποιος σε ηγετική θέση, με βαθμό "5" σε κλίμακα από 1 έως το 10, δε θα προσελκύσει κάποιον ηγέτη με βαθμό "9". Γιατί; Επειδή οι ηγέτες έχουν φυσική ικανότητα σχηματισμού άποψης για όλους τους ανθρώπους και προσελκύονται από άλλους ηγέτες που βρίσκονται στο ίδιο, ή σε υψηλότερο επίπεδο από αυτούς.

Οποιοσδήποτε ηγέτης διαθέτει γύρω του μόνον οπαδούς θα πρέπει συνεχώς να χρησιμοποιεί τις δικές του δυνάμεις για να κάνει διάφορα πράγματα. Μην έχοντας άλλους ηγέτες να αναλάβουν μέρος από το φορτίο του, θα κουραστεί και θα χάσει όλες του τις δυνάμεις. Έχετε ρωτήσει τελευταία τον εαυτό σας, "Μήπως κουράστηκα;" Αν η απάντηση είναι ναι, μπορεί να έχετε όλους τους λόγους να είστε, όπως δείχνει η παρακάτω αστεία ιστορία:

Κάπου στον κόσμο υπάρχει μια χώρα με διακόσια είκοσι εκατομμύρια κατοίκους. Ογδοντατέσσερα εκατομμύρια είναι πάνω από εξήντα χρόνων, πράγμα που σημαίνει ότι μένουν 136 εκατομμύρια για να δουλεύουν. Ενενηνταπέντε εκατομμύρια είναι κάτω από εικοσιπέντε ετών, άρα μένουν σαρανταένα εκατομμύρια άνθρωποι ικανοί για εργασία.

Εικοσιδύο εκατομμύρια είναι δημόσιοι υπάλληλοι, άρα μένουν δεκαεννέα εκατομμύρια για να κάνουν τις άλλες δουλειές. Τέσσερα εκατομμύρια είναι στο στρατό, άρα μένουν δεκαπέντε εκατομμύρια για να κάνουν δουλειές. Α-

ΑΝΑΠΤΥΞΤΕ ΤΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ ΓΥΡΩ ΣΑΣ

Η ανάπτυξη και εξέλιξη των ηγετικών ικανοτήτων είναι ο μόνος τρόπος διασφάλισης της επιτυχίας στον ανταγωνιστικό κόσμο του σήμερα, επειδή το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο κάθε οργανισμού που στοχεύει στην πρόοδο είναι οι άνθρωποι. Τα συστήματα κατανοούν παρωχημένα, τα κτίρια φθείρονται, τα μηχανήματα παλιώνουν. Αντίθετα, οι άνθρωποι μπορούν να βελτιώνονται, να εξελίσσονται, και να γίνονται αποδοτικότεροι — αρκεί ο ηγέτης τους να αντιληφθεί τις δυνατότητές τους.

Το βιβλίο *Αναπτύξτε τους ηγέτες γύρω σας* προχωράει ένα βήμα εμπρός στο ζήτημα της ηγεσίας: σας δείχνει πώς να αναγνωρίζετε και να εκπαιδεύετε τους υπομνηφίους ηγέτες και πώς να διαμορφώνετε θετικό ομαδικό πνεύμα.

Αυτό το βιβλίο — μαζί με το άλλο μπεςτ-σέλερ του John Maxwell, *Αναπτύξτε τον ηγέτη μέσα σας* — θα σας βοηθήσει να βελτιώσετε την παραγωγικότητα των ανθρώπων σας, τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, διδάσκοντάς σας πώς να βοηθάτε τους άλλους να φτάσουν στα όρια των δυνατοτήτων τους.

Επειδή ακριβώς γνωρίζει ότι μια επιχείρηση δεν είναι δυνατό να αναπτυχθεί προς τα έξω αν δεν δημιουργήσει ηγέτες στο εσωτερικό της, ο John Maxwell σας παροτρύνει να αναπτύξετε τον οργανισμό σας μέσω της ανάπτυξης των ηγετών του.

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
www.klidarithmos.gr



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Διομοκού 4, Σταθμός Λαρίσης, 10440 ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237635

ISBN 978-960-461-155-3



9 789604 611553